وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة

العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

« مضامينها وتطبيقاتها التربوية »

« دراسة مقارنة »

بحث من إعداد
أحمد سعيد الغامدي

بجزء من متطلبات درجة الماجستير

تحت إشراف
الدكتور محمود السيد سلطان

العام الجامعي
١٤٠٠هـ - ١٤٠١هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

افتتاحية

قال تعالى:

« وإنه لكتاب عزيز * لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه تنزيل من حكيم حميد * »

سورة فصلت آية ٤١ - ٤٢

من أقوال أحد العلماء:

« الإسلام نظام شامل يتناول مظاهر الحياة جميعًا فهو دولة ووطن أو حكومة وأمة، وهو خلق وقوة أو رحمة وعدالة، وهو ثقافة وقانون أو علم وقضاء وهو مادة وثروة أو كسب وغنى، وهو جهاد ودعوة أو جيش وفكرة كما هو عقيدة صادقة وعبادة .. »

إهداء

إلى كل العاملين في حقل
المعرفة والعلم ...

أهدي هذه الثمرة العلمية

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أقدم شكري الجزيل

إلى سيادة الدكتور الفاضل

محمود السيد سلطان

الذي بذل من جهده وعلمه ووقته الشيء الكثير ...

فجزاه الله عنا خير الجزاء .

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الفصل الأول

فصل تمهيدى يشمل الآتى :-

مقدمة البحث .
أهمية البحث .
قضايا البحث وتساؤلاته .
منهج البحث .
الدراسات السابقة فى مجال البحث
مصطلحات البحث
خطة البحث الداخلية

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافيء مزيده ، سبحانك اللهم لا أحصى ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك ، وأصلى وأسلم على نبي الهدى محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :-

الثورة الادارية

الادارة بالاهداف

القيادة الديمقراطية

العلاقات الانسانية

البيروقراطية

تحديث الادارة .

تعبيرات حديثه لبعض أصول ونظم علم الادارة الحديث تسير كلها في خط واحد . وذلك لضمان تحقيق الاهداف الموضوعة لأى مؤسسة ادارية أيا كانت وقد أورد لنا العلم الحديث في مجال الادارة تاريخ وأسماء العديد من العلماء والكتاب العالميين الذين وضعوا أصول ونظم علم الادارة الحديث .

الا أننا في هذا البحث سوف نحاول القاء نظرة اسلامية على هذه الاصول والنظم وذلك في أحد أهم مجالات الادارة وهو مايسمى "بالعلاقات الانسانية" .

ان بعض المفاهيم والآراء والنظريات والافكار التى ابتدعها الغرب لنفسه في العلوم الادارية والتربوية وينسبها الى علمائه ورواده مأخوذة من المنهج الاسلامي • وقد سبق المسلمون هؤلاء بعدة قرون في تأصيل هذه الافكار والآراء والنظريات وبنائها في المجتمع الاسلامي نظريا وتطبيقيا •

ولذلك نحن مسئولين عن التفتيش على ثرواتنا الفكرية الادارية والتربوية لندحض بالحجة القائمة على أسس علمية وفكرية هذه الافتراءات غير الحقيقية ، وليس هذا مسارنا الوحيد بل أيضا نتناول هذه الموضوعات الحديثة والجديدة من وجهة النظر الاسلامية والتصور الاسلامي الحق •

ان الباحث يرى أن كثيرا من العلوم الحديثة ومن بينها علم الادارة تدرس في كثير من الجامعات من منطلقات فكرية مختلفة وتتخذ مناهج ووسائل بعيدة عن المنهج الاسلامي ويتناولها المعلمون من زوايا عدة لا تشير زاوية منها واحدة الى ما تركه الاسلام من علم وفكر وتراث وحضارة انسانية عظمى وبالتالى تنعكس كثير من المفاهيم والآراء المأخوذة من منهج خالى من التصور الاسلامى فى كل فكر كل من ينال حظا من هذه المعرفة وينتج عن هذا أن طلابنا الذين يدرسون العلوم الادارية والتربوية يعرفون تمام المعرفة منهج فردريك تايلور وهنرى فايول ، وايلتون مايو في الادارة ويعرفون منهج فرويد في علم النفس ودور كايم في علم الاجتماع ، وجون ديوى في علم التربية ولا يعرفون من هو

الامام الغزالي ، أو الماوردي أو الكتاني ، أو ابن سيناء ، أو القابسي ، أو ابن خلدون ، أو ابن سحنون ، وغيرهم من الذين بنوا فكرا تربويا اسلاميا ساطعا . مع العلم أن الباحث لا يعترض مطلقا دراسة ماجاء به الغرب في هذه العلوم من نظريات وأفكار وآراء ومفاهيم مختلفة ، ولكن في ظل التصور الاسلامي .

ان الاسلام في جوهره منهج فكر وطريق حياة ، ولابد أن نكون في مجتمعنا الاسلامي مسلمين حقا ، في منهج تفكيرنا وطريق حياتنا ، وأعني بذلك أن يتأثر كل سلوك المسلمين باسلوب اسلامي متميز وأن تكون حياتنا في كل سبلها وموضوعاتها ومشاكلها قائمة وموصولة على النهج الاسلامي في التفكير ولست بهذا أقول شيئا غريبا لأن حياة المسلمين الاوائل تثبت ذلك في صدر الاسلام وعصوره الزاهرة فالمسلمون الذين امتلأت قلوبهم بنور الدعوة ، واهتدوا بهدى الرسالة المحمدية واستقر الايمان في صدورهم كان الايمان هو السبيل والحافز لكل مسلك سلكوه في حياتهم الخاصة والعامة على السواء ، وجعلوا من آداب الاسلام وقواعده القرآنية التى نظمت بدقة بالغة كل ناحية من نواحى حياتهم مصدر قيمهم التى يرجعون اليها في كل امورهم ماكان وما يستجد أيضا في حياتهم من جديد فرضه التطور أو فرضته الظروف البيئية المختلفة .

ومن هنا أدعو كل باحث في النظم الادارية والدراسات التربوية أن يجرى المقارنة في كل بحث جديد يقدم في ظل هذه العلوم بين النظام الاسلامي والنظم العصرية المطبقة .

كما أدعو أساتذة الجامعات أن يجعلوا هذه المقارنات جزءاً أساسيا في الرسالات التي يشرفون عليها • ان كثيرا من الدول غير الاسلامية تأسست في جامعاتها أقسام ومراكز لدراسات اسلامية جرى الاعتراف بها مراكز علمية مستقلة فالاحرى نحن المسلمين أن نهتم بهذا لأنه لا حاضر لأمة لا تقوم على ماضيها الحقيقي •

ان ممارسة الطالب المسلم لعبادته هذه العبادة التي دعا اليها المولى عز وجل في قوله تعالى (وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون) (٢) يتطلب أن تقوم العملية التربوية كلها على مبادئ الاسلام من أهداف تربوية ومناهج دراسية واعداد معلمين ووسائل وأساليب ، وطرائق تربوية •••• ولكن هذا الطالب المسلم لا يمكن أن يؤدي هذه الوظيفة التعبدية الا في جو العلاقات الانسانية القائمة على الاسلام لأنه اذا كانت هذه العلاقات غير اسلامية فانه قد يصطدم مع الناس في نزاع حول الحلال والحرام ولا يلبث أن يرجع الى عقر داره ساخطا على الناس على ما هم فيه من ضياعهم للقيم الانسانية الاسلامية يأكلون الحرام ويحبون من هو على شاكلتهم من أهل اللهو •

ولهذا سوف تكون معالجتنا في هذا البحث لموضوع العلاقات الانسانية في الادارة من وجهة النظر الاسلامية ، آمل ان تكون معالجة وافية شاملة •

---

(١) سورة الذاريات آية ٥٦

فالمتتبع لتاريخ البشرية على مر الازمنة والعصور يجد أن العلاقات كانت قائمة بين الافراد بعضهم البعض في مختلف البيئآت والاجناس وعندما جاء الاسلام فانه قد وضع اللبنة الأساسية لتلك العلاقات وأرسى دعائمها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث يقول سبحانه وتعالى (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) (١) ويقول الرسول الكريم (انما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) وقد اعتبر الاسلام الناس أمة واحدة تجمعها الانسانية وهى من أصل واحد وقد صرح القرآن الكريم بهذه الوحدة في آيات كثيرة فذكر منها قوله سبحانه وتعالى (يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة) (٢) وقد ذكر القرآن الكريم بأنه لم يكن اختلاف اللغات والألوان يمانع عن الوحدة الانسانية الجامعة بل ان هذه الاختلافات من سنن الله تعالى في خلق الانسان ، اذ جعل فيه قوة يتكيف بمقتضاها مع بيئته ، وان اختلاف الناس شعوبا وقبائل لم يكن ليتقاتلوا ويختلفوا ولكن ... ليتعارفوا ... ويتعارفوا ، ومن هذا التعارف والتعاون تنتج العلاقات الانسانية لتبادل الآراء والافكار والمنفعة وللتفاهم والمشورة . وتعمير الارض حيث يقول سبحانه وتعالى : (يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا) (٣)

---

(١) سورة الاحزاب آية ٢١
(٢) سورة النساء آية ١
(٣) سورة الحجرات آية ١٣

وفي سبيل هذا التعارف حث القرآن الكريم على السعى والضرب في الأرض طلبا للرزق • وطلبا لهذا التعارف الانساني • ولهذا فاننا اذ نعالج هذا الموضوع الخاص بالعلاقات الانسانية ••• فانما نحدده في دراسة نظرية تاريخية يقوم أساسها على الاسلام ومبادئه السياسية والاجتماعية والانسانية والفكرية وعلى ماجاء من آراء وأفكار ••• ومعتقدات وفلسفات غربية مستخلصين من ذلك دعائم العلاقات الانسانية في الاسلام وأسسها التى قامت عليها والى أى مدى تتميز العلاقات الانسانية في الاسلام عنها في الفكر الغربى ؟ •

- وما مدى ممارسة المجتمع الاسلامي لهذه العلاقات ؟
- وما مدى ممارسة المجتمع الغربى لمثل هذه العلاقات ؟
- وكيف يمارس المجتمع المعاصر هذا الاسلوب من الادارة والتى تحدث فيه مثل هذه العلاقات ؟ •

ثم نخرج من هذا البحث بالنتائج التالية :

أولا : ابراز انعكاسات الفكر الادارى الاسلامي في الادارة التربوية وكيف جاء الفكر الادارى الاسلامي بمجموعة من المبادئ والقيم والعلاقات التى يمكن أن تساهم في تطوير الادارة التربوية من الناحية المادية والبشرية لتحقيق أهدافها •

ثانيا : ابراز انعكاسات الفكر الاداري الاسلامي في عناصر العملية التربوية كلها من أهداف تربوية ومناهج ووسائل وطرق وأساليب لتصبح هذه العملية التربوية مسايرة لأغراض التربية الاسلامية .

ثالثا : ابراز أهم الفروق بين العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي والفكر الاداري الغربي بحيث تشمل كل القضايا والتساؤلات الكبرى والصغرى التي سوف نطرحها في هذا البحث ومناقشتها مناقشة علمية هادفة باجراء دراسة تحليلية مقارنة باذن الله تعالى .

* * *

أهميـة هذا البحـث

تظهر أهميـة هذه الدراسـة للأسباب التاليـة :ـ

١) ان الانسان هو محور الحياة الاجتماعيـة كلها ، ومحور العملية الانتاجيـة وابراز العلاقـات الانسانية يوضـح لرجال التربيـة والادارة والمجتمع أهمية العنصر الانساني وما يملكـه من حاجـات ودوافـع وامكانيـات فيمكنهـم تبعا لذلك تحديد أهدافهـم وأغراضهـم في ضوء هذه الحاجـات والامكانيات

٢) ان اسلوب الادارة الحديثـة هو أحد المعالم الرئيسية لتطوير الـدول عامـة والدول الناميـة خاصـة ، وأن احد ركائز هذا الاسلوب هو العلاقات الانسانية (وابرازها فيـه اسهام لايضاح هذه الركيزة الهامة في الادارة ، لتحقيق الاهداف الاجتماعيـة عامة والتربوية بوجـه خاص) •

٣) ان الاسلام هو المصدر الذى تبنى عليـه المملكة العربية السعودية نظامها الاساسي وخططها المستقبلـة ومن هنا تبرز لنا أهمية هذه الدراسـة لابراز دعائـم العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الاسلامي مقارنة مـع العلاقات الانسانيـة في الفكر الادارى الغربى هذه الدعائـم الاساسيـة الانسانية هي التى يجب أن تسير عليها ادارتنا التربويـة بطريقـة صحيحـة وسليمـة •

قضايا البحث وتساؤلاته

تثير هذه الدراسة قضايا متعددة نحاول طرحها في البداية ثم نجيب عنها بصورة تؤدى الى معالجة هذا الموضوع معالجة متكاملة •

وأهم هذه القضايا ما يلى :

أولا : قضية العلاقات الانسانية في الاسلام وهى في حد ذاتها تثير الاسئلةالتالية

ماذا يقصد بأسلوب العلاقات الانسانية بوجه عام ؟

ما المقصود باسلوب العلاقات الانسانية في الاسلام ؟

ماخصائص العلاقات الانسانية في الاسلام ؟

ما الأسس والدعائم التى تقوم عليها العلاقات الانسانية في الاسلام ؟ •

ثانيا : قضية العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية عامة وهى تثير الاسئلة التالية :

الى أى مدى تبرز هذه العلاقات في الادارة الاسلامية عامة ؟

والى أى مدى مارس المجتمع الاسلامى هذا الاسلوب في الادارة العامة ؟

كيف يمكن أن ينعكس هذا الاسلوب في ادارتنا المعاصرة ؟

ثالثا : قضية العلاقات الانسانية الاسلامية في الادارة التربوية وهى في حد ذاتها تثير الاسئلة التالية :

ماهي أهم المؤسسات التربوية الاسلامية والتى في ظلها قامت العلاقات ••

الانسانية بين أبناء المجتمع الاسلامي ؟

ماشكل الادارة التربوية لهذه المؤسسات التربوية الاسلامية ؟

وماشكل الممارسات التربوية التى قامت في ظل هذه المؤسسات التربوية ؟

رابعا : قضية المضامين التربوية التى تعكسها العلاقات الانسانية في الاسلام وهى تثير الاسئلة التالية :

ماهى المضامين التربوية المختلفة التى تعكسها العلاقات الانسانية الاسلامية ويمكن أن ننشئ الاجيال عليها ؟ •

كيف تتأثر العملية التربوية بما في العلاقات الانسانية الاسلامية من مضامين تربوية ؟

كيف تتأثر الاهداف التربوية ؟

كيف تتأثر المناهج المدرسية ؟

كيف تتأثر برامج اعداد المعلمين؟

خامسا : قضية العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربي وهى تثير الاسئلة التالية :

ما أسباب الاهتمام بالعلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربي في الوقت الحاضر •

كيف برزت أهمية العلاقات الانسانية في هذا الفكر في العصر الحديث ؟

كيف يقوم التنظيم المدرسي في ظل الفكر التربوى الغربي ؟

سادسا : قضية المقارنة بين الفكرين الاسلامي والغربي في مجال العلاقات الانسانية وانعكاساتهما في الادارة وهي تشمل القضايا التالية :

أ - القضية الاولى : حاجات الانسان وأهميتها في العلاقات الانسانية .

ب - القضية الثانية : محاور العلاقات الانسانية الثلاث في الادارة وهي :

- خصائص القائد الادارى وصفاته .
- علاقة القائد الادارى بالعاملين معه .
- علاقة القائد الادارى بالمتعاملين معه والمستفيدين من عمله .

جـ - التنظيم المدرسي في ظل الفكر التربوى الاسلامي .

هذه القضايا تثير الاسئلة التالية :

* ما أهمية حاجات الانسان بالنسبة للعلاقات الانسانية في ظل الفكر الادارى الغربى
* ما أهمية حاجات الانسان بالنسبة للعلاقات الانسانية فى ظل الفكر الادارى الاسلامي .
* ما أهم خصائص القائد الادارى وصفاته في ظل الفكر الادارى الاسلامي والفكر الادارى الغربي ؟ .
* كيف تقوم العلاقة بين القائد الادارى وبين العاملين معه في ظل الفكر الادارى الاسلامي والفكر الادارى الغربي ؟

* كيف تقوم العلاقة بين القائد الاداري وبين المتعاملين معه والمستفيدين من عمله في ظل الفكر الاداري الاسلامي والفكر الاداري الغربي ؟

* كيف يقوم التنظيم المدرسي في ظل الفكر التربوي الاسلامي ؟

* * *

مناهـج البحـــث

١) المنهـج التاريخـــي :

يستخدم الباحـث هذا المنهج لتتبـع الظواهر الادارية التى تمت فـى اطار العصور الأولى للدولـة الاسلامية وذلك لكشف عن أهم أســـس العلاقات الانسانية في تلك الادارة وأهـم خصائصها ومضامينها التربـوية وكيفيـة انعكاسها في الادارة التربوية ، وكيف يمكن أن نستفيد منهـا تربويـا وتتبع مدى ممارسـة المجتمع الاسلامي لهذه العلاقات تاريخيا ومدى تطبيقهـا في اطار الاسلام وكيف طبق المسلمون الأوائل فـــى عهودهـم الزاهرة المبادئ والقيم الانسانيـة في ادارتهم لجميــع مؤسساتهـم العامة والخاصـة ، بقصد استخلاص أهم الطرق الــتى استخدمت في مواجهة قضاياهـم الاداريـة في مجال العلاقـــات الانسانيـة وكيفيـة الاقتداء بهم في مواجهة قضايانا الادارية المعاصـرة في ظل الفكر الاسلامـى .

٢) المنهج التحليلى المقـارن:

يستخدم الباحث هذا المنهج لتحليل ومقارنة بعض قضايا البحـــث وتساؤلاته بالكشف عما تحويه العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الاسلامى

من خصائص تتميز بها ومن أسس ودعائم تقوم عليها ، ثم مقارنتها مع العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي على ضوء المفاهيم العامة والمسلمات الموجودة في الدين الاسلامي الحنيف .

ثم ابراز انعكاسات الفكر الاداري الاسلامي وماجاء به من مضامين تربوية مختلفة لتطوير الادارة التربوية المعاصرة وتطوير العملية التربوية بما تحويه هذه العملية من عناصر شتى كالأهداف التربوية والمناهج الدراسية وبرامج اعداد المعلمين والوسائل والاساليب والطرائق التربوية ونواحي التنظيم المدرسي .... الخ

* * *

الدراسات السابقة

جرت عدة دراسات وكتابات عن موضوع العلاقات الانسانية في الادارة يمكن تقسيمها من وجهة نظرنا الى قسمين بارزين :

أولا : الدراسات التى اهتمت بالنواحي الانسانية وفي مقدمتها موضوع العلاقات الانسانية كمحور ترتكز عليه هذه الدراسة •

ثانيا : الدراسات التى اهتمت بالادارة الاسلامية في عصورها السابقة وهي وان كانت دراسات محدودة وقليلة الا أنها تضفي على موضوعنا الشيء الكثير •

هذه الدراسات هي في مجموعها تعطينا فكرة جيدة عن اتجاهات الفكر الادارى الاسلامي والفكر الادارى الغربي نعرضها عرضا موجزا في السطور التالية :

أولا : الدراسات التى تناولت موضوع (العلاقات الانسانية في الادارة) :

أ ـ الدراسة النظرية [1] الاولى التى قام بها الاستاذ صالح الشبكشي والتي اصدرها في مؤلفه المسمي " العلاقات الانسانية في الادارة " أثناء تدريسه في معهد الادارة العامة بالرياض • تناول في الباب الاول

---

(١) صالح الشبكشي ـ العلاقات الانسانية في الادارة ـ دار الفكر العربي القاهرة ١٩٦٩ م •

ماهية العلاقات الانسانية ثم المقدمات التاريخية للعلاقات الانسانية ثم العلاقات الانسانية في الوقت الحاضر •

وقد تحدث المؤلف في هذا الباب بأن الانسان لايمكن أن يعيش وحده منعزلا عن باقي الافراد فهو مخلوق اجتماعي بالطبع ، لذلك فاننا نلاحظ أنه مربوط مع الغير بشبكة كبيرة من العلاقات ثم يتحدث المؤلف عن هدفين رئيسيين لميدان العلاقات الانسانية في الادارة : أولهما دراسة السلوك البشرى أثناء النشاط الانساني • وثانيهما الاستفادة من نتائج هذه الدراسة الى تحسين المعاملات والارتقاء بالاحوال الانسانية ، ثم يتطرق الى دراسة تاريخية للعلاقات الانسانية مبتدأ من عصر الثورة الصناعية في أوربا ، وهوبداية الاهتمام بالعنصر الانساني بالرغم من قوله بأن الاسلام قد سبق ذلك فوضع دستورا كاملا للعلاقات الانسانية ، ثم يتحدث المؤلف عن أهمية العلاقات الانسانية في العملية الادارية وأثرها على التنظيم وتفويض السلطة والاتصال والاشراف والقيادة ،ثم يتناول أهمية دراسة الأسس النفسية لتفهم العلاقات الانسانية كدراسة الحاجات البيولوجية عند الانسان والحاجات السيكلوجية ، كالحاجة الى الحب والحاجة الى تقدير الذات والاعتراف بها ، والحاجة الى الامن والحاجة الى الاكتشاف ، واكتساب خبرات جديدة ، والحاجات الاجتماعية

ثم يتحدث المؤلف في فصل آخر عن بعض الاعتبارات الهامة التي يمكن أن تفيد الموظف في تعامله مع غيره فيذكر :

أولا : احترام وتقدير مشاعر ذوى الحاجات

ثانيا : تصرفات الانسان لاتكون دائما منطقية

ثالثا : ميل الانسان الى التهرب من أخطائه

رابعا : تصفية المواقف أول بأول •

خامسا : محاولة التعامل على أساس الجوانب الحسنة

هذا أهم ما يمكن ابرازه في هذه الدراسة بتلخيص موجز جدا •

ب ـ الدراسة النظرية الثانية[(١)] التى قام بها الدكتور صلاح الشنواني والتى أصدرها في مؤلفه المسمى " ادارة الافراد والعلاقات الانسانية " ويتطرق المؤلف في الفصل التاسع الى تعريف وتحديد نطاق العلاقات الانسانية بقوله أن لفظ العلاقات الانسانية يطلق على التداخل الذى يتم بين الافراد وهم في شكل مجموعات في أى مجال سواء كان في مجال الاعمال أو الحكومة أو في السياسة أو في الدراسة أو في المنازل • ثم يتعرض الى تعريف العلاقات الانسانية في مجال الادارة بقوله : انها ذلك الميدان من الادارة الذى يهدف الى التكامل بين الافراد في محيط

(١) صلاح الشنواني ـ ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ـ دار الجامعات المصرية ـ ١٩٧٦ م الاسكندرية •

العمل بالشكل الذى يدفعهم ويحفزهم الى العمل بانتاجية وتعاون مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية، والنفسية والاجتماعية، ثم يتناول المؤلف تحديد نطاق العلاقات الانسانية في أنه يشمل الفردية وأيضا المشاكل الجماعية مع تركيز أكبر على الفرد في علاقته بالمجموعة وتشير هذه الدراسة في التطور التاريخي للعلاقات الانسانية بالقول بأن الروابط الانسانية وجدت منذ بداية الحياة الانسانية الا أن اتباع الاسلوب العلمي في التعامل مع الافراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد . ولم يستخدم اصطلاح " العلاقات الانسانية " في الاعمال الا قبل سنة ١٩٤٠م بقليل ثم يتحدث المؤلف عن الاساس الفلسفي للعلاقات الانسانية موضحا أربعة مفاهيم أساسية تقوم عليها هي : المصلحة المشتركة ، وتباين الافراد ، والدوافع ، والكرامة الانسانية . ثم يتناول المؤلف برنامج العلاقات الانسانية موضحا أن كل برنامج يتكون من خمسة أجزاء رئيسية هي : الاهداف ، والخطط ، والسياسات ، وتنظيم البرنامج ، وأوجه النشاط ، ثم الرقابة على البرنامج .وبعد

يذكر المؤلف موضوعا آخر أسماه " التدريب على العلاقات الانسانية " موضحا الغرض من التدريب وطرق التدريب على العلاقات الانسانية والتى منها التدريب في مكان العمل ، والتدريب في مواقف اتصالية ، والتدريب

عن طريق المساهمة في الاجتماعات ، والتدريب في فصول دراسية • ثم يتناول المؤلف أخيرا دور الادارة في تحسين العلاقات الانسانية والوسائل التى تؤدى الى تحسينها كالاجتماعات ، واللا مركزية ، ونطاق الاشراف ، والنصح والارشاد ، والبحث في الشكاوى •

جـ - الدراسة النظرية الثالثة (١) التى قام بها الدكتور منصور فهمي والتي أصدرها في مؤلفه " ادارة الافراد والعلاقات الانسانية " والتى بين فيها في الفصل الرابع عشر تغير المفهوم التقليدى لادارة الافراد اذا أصبحت اهتمامات الادارة غير قاصرة على امور التعيين والترقيات والأجازات والعلاوات وتطبيق اللوائح والاجراءات الخاصة بها ، بل تطرق المفهوم الجديد الى الاهتمام بمعنويات العمل التى تمكن العامل من أداء عمله بكفاية والاهتمام باشباع حاجاته ومطالبه واهتماماته ، ثم تحدد هذه الدراسة العوامل الاساسية للعلاقات الانسانية واذا أرادت الادارة -كما يقول المؤلف - أن تمارس العلاقات الانسانية بنجاح فانها تحتاج لبرنامج مخطط الأداء كما تقوم بتنمية هذه العلاقات بين الافراد والمحافظة عليها عن طريق : ازالة المواقف غير المرغوب فيها ، وتحسين المواقف

---

(١) منصور فهمي ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الشعب ، ١٩٧٦م القاهرة •

المرغوبة ، وتنمية مواقف مساعدة ، ثم تتطرق هذه الدراسة الى استخدام العلاقات الانسانية وأن العامل الحاسم يقع على عاتق العمل فالتحصيل والتنمية والتثبيت تهدف الى أن يكون لها أثر في أداء العمل واشتراك أكثر من شخص في العمل ذا أهمية خاصة في التأثير على العلاقات الانسانية وأخيرا تعالج هذه الدراسة العلاقات الانسانية والدوافع وتتعدد النظريات التى تفسر السلوك الانساني •

د ـ الدراسة النظرية الرابعة [1] التى قام بها الدكتور عادل حسن والتى اصدرها في مؤلفه " ادارة الافراد والعلاقات الانسانية " تناول في الفصل الاول تقدير كمية ونوع القوة العاملة ،وقد ذكر أن الهدف الرئيسى لادارة الافراد هو وضع كل فرد في المكان الذى يلائمه وشغل كل وظيفة بالعامل الذى يصلح لها ، وقد اتبع هذا الفصل عدة فصول تناولت مواضيع معينة نذكر منها : اجراءات التوظيف ، والمقابلة ، والاختبار والتدريب ، وتحليل وتوصيف الوظائف وتقييم أداء الافراد ، وماهية الاجور ، ثم تناول الكفاية الانتاجية للافراد والظروف الاجتماعية

---

(١) عادل حسن ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الحكيم ، ١٩٦٩م بيروت •

في العمل ثم تطرقت هذه الدراسة الى دراسة مشكلة الافراد وأثر الادارة العلمية في علاقة الادارة بالعمال ، ثم دراسة التجارب التى اجريت في مصانع " هاوثورن " والقاء الضوء عليها ، وهى دراسات تجريبية للعلاقات الانسانية هدفها التخفيف من وطأة الآلة والعمل لصالح الجانب الانساني والبحث عن تأثير التغيرات المادية على انتاجية الفرد ، ثم تطرقت هذه الدراسة الى معرفة العوامل التى تؤثر في معنوية الافراد والقاء الضوء على عناصر الموضوع التالية :
درجة رضاء الفرد من عمله ، أهداف الفرد من عمله ، وجهة نظر الافراد ، وجهة نظر الادارة ، وجهة نظر روءساء النقابات ، ثم مقارنة شاملة للنواحي الثلاث .

هـ ـ الدراسة النظرية الخامسة [١] والتى قام بها الدكتور محمد عبد المنعم نور والتى أصدرها في موءلفه المسمى " العلاقات الانسانية " ذكر في بداية هذه الدراسة ماهية العلاقات الانسانية وأهداف دراستها

---

(١) محمد عبد المنعم نور ، العلاقات الانسانية ، دار المعرفة ، ١٩٧٨م ، القاهرة .

ثـم تناول نماذج من تصنيفاتها منها العلاقات الانسانيـة المؤقتة والاخرى العلاقات المستمرة والعلاقات الانسانية الاوليـة ، والاخرى العلاقـات الثانويـة ، ثم تناول موضوع العلاقـات الانسانية في رحاب الدين ودعـوة الاسلام لقيام هذه العلاقـات ،ثـم تناول في أحد الفصول الأخرى ايجابية العلاقـات الانسانية وسلبيتها ، واستواء العلاقات وانحرافها والتمـاوى كظاهرة علاقيـة ، والتنافس ، والصراع ، والتشاحن ، والانعزال والانفصال كمظاهر اخرى ،ثـم تناول المؤلف العلاقات الانسانية في مجـــال العمل والصناعـة وتطـور العلاقات الانسانية في المؤسسات ثم تكلـــم عن مجالات العلاقـات الانسانية التى منها المجـال الادارى ، والاسرى والتعليمي ، وفي تناولـه للمجال الادارى تعرض المؤلف لاثر العلاقـات الانسانيـة في نواحـي التنظيم الادارى والقيادة وتفويض السلطة ،والاختيار والاشراف ، والعمل الجماعي .

و ـ الدراسـة النظرية (١) السادسة : والتى تناولها الدكتور عبدالرحمن عبد الباقي عمر استاذ ادارة الاعمال في جامعة عين شمس في مؤلفه الـذى أصدره باسـم " العلاقـات الانسانية " تحدث في بدايـة هذه الدراسـة عن مفهوم العلاقات الانسانية ثـم تطرق الى نظريـات عن الطبيعة الانسانية

(١) عبد الرحمن عبد الباقي عمر ،العلاقات الانسانية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠م القاهـرة .

في مجال العمل والتنظيم الاجتماعي للعاملين ومساهمة العلوم الانسانية في مجال العلاقات الانسانية ،ثم تناولت هذه الدراسة المناخ النفسي المناسب للعلاقات الانسانية الجيدة وأهمية شعور العاملين بالامن الوظيفي ، وعواقب عدم توافر الأمن الوظيفي ، ثم العوامل المساعدة على شعور العاملين بالأمن ثم تطرقت هذه الدراسة لنظريات الطبيعة الانسانية في مجال العمل منها نظرية " س " و " ى " ونظرية نضج الشخصية ، ونظرية عوامل الصيانة والتحفيز ،ثم دراسة أهمية الاشراف للانتاج والعلاقات الانسانية وواجبات ومسئوليات المشرف وعناصر الاشراف الفعال ، وتبيان طرائق السلوك التى تؤدى الى تنمية معنويات المرؤسين وتوفير علاقات انسانية طيبة ،وقد بحث في هذه الدراسة مجالات متعددة وذات أهمية لموضوع العلاقات الانسانية ، وأسدت في هذا المجال جهود علمية جيدة .

ز ــ الدراسة النظرية (١) السابعة للامام محمد أبو زهره التى أصدرها في مؤلفه بعنوان " العلاقات الدولية في الاسلام " أفرد فيها المؤلف

---

(١) محمد أبو زهرة ، العلاقات الدولية في الاسلام ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٠م ، القاهرة .

فصلا كاملا أسماه دعائم العلاقات الانسانية في الاسلام وعددها على النحو التالي :

الكرامة الانسانية ، الناس جميعا أمة واحدة ، التعاون الانساني ، التسامح ، الحرية ، الفضيلة ، العدالة ، المعاملة ، الوفاء بالعهد ، المودة ومنع الفساد .

وقد تناول المؤلف هذه الدعائم شارحا أثرها في المجتمع الانساني وخاصة في المجتمع الاسلامي وأنها الاصل لقيام علاقات انسانية جيدة بين الافراد والجماعات .

ثانيا : الدراسات التى تناولت الادارة الاسلامية في العصور السابقة :

بعد أن أضفينا على موضوع " العلاقات الانسانية في الادارة " مجموعة من الدراسات السابقة التى يمكن أن تنير لنا الطريق نحو هذه الدراسة والتى تناولت مواضيع شتى ونواحي مختلفة لابد لنا هنا أيضا أن نعطى فكره واضحة وموجزة عن أهم الدراسات التى تمت سابقا وتعرضت لموضوع الادارة وأنظمتها في الاسلام .

١) من أهم هذه الدراسات ، وعلى رأسها الدراسة التى قام بها الشيخ العلامة عبد الحي الكتاني رحمه الله تعالى والتى أصدرها في مؤلفه المسمى (١)

(١) عبد الحي الكتاني ، نظام الحكومة النبوية ، المسمى التراتيب الادارية ، دار احياء التراث العربي ، بيروت .

" نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الادارية " والتى صدرت في جزء ين كل جزء يشمل حوالى خمسمائة صفحة عدا مقدمة طويلة بالجزء ، الاول مكتوبة بحروف صغيرة يبلغ عدد صفحاتها " ٧٤ صفحة " •

وأحب هنا أن اشير الى بعض ما جاء في هذه المقدمة في صفحاتها الاولى حيث يقول المؤلف " أن الكثيرين قد أهملوا ماكان في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم من ادارة عظمى شملت السياستين الدينية والدنيوية بحيث يجد المتتبع للعهد النبوى تعدد شئون هذه الادارة من أنواع الوزارات ، وكتابة الرسائل والاقطاعات ، وكتابة العهود ، وشئون الحسبة والخراج ، وشئون القضاة ، وصاحب المظالم ، وفارض المواريث والترجمان ، وكتاب الجيش ، وصاحب العس ، والجواسيس وأنواع ••• المدارس ، والزوايا ، والمتاجر والصناعات والحرف وغيرها من شئون ، الحياة العامة المذكورة في ثنايا هذا المؤلف العظيم •

ويعلق الدكتور القطب محمد القطب في كتابه " نظام الادارة في الاسلام " على ماجاء في كتاب " نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الادارية " بأنه كتاب ضخم فيه نصوص ووقائع كثيرة عن العهد النبوى وهو مدونة ضخمة للسنة الشريفة في شئون الادارة ، والتجارة ، والصناعة ، والقضاء ، والحكم ••• وهو ثروة فريدة في موضوعه ويحتاج الى دراسات خاصة ، واستيعاب متأن •

٢) الدراسة النظرية الثانية (١) التي قام بها العلامة أبوالحسن علي ابن محمد بن حبيب الماوردى في مؤلفه المسمى "الاحكام السلطانية والولايات الدينية" وهو من أول المؤلفات التى تحدثت عن الادارة الاسلامية في القرن الخامس الهجرى • تناول المؤلف أولا في الباب الاول: اختيار الامام أو الحاكم والشروط التى يجب أن تتوفر فيه ، ثم في الباب الثانى تحدث عن الوزارة في الدولة الاسلامية ، أما الباب الثالث والباب الرابع فقد تحدث فيه عن تقليد الامارة وأحكامها المختلفة ثم تناول في الابواب الاخرى الولاية ، وأنواعها والكلام عن الفيء والغنيمة والجزية والخراج ثم تكلم في وضع الديون في عهد الدولة الاسلامية وأقسامه ثم أخيرا تناول موضوع الحسبة وأنها واسطة بين أحكام القضاء وأحكام المظالم ويعتبر الكتاب درة فريدة في الادارة الاسلامية في سالف عصرها •

٣) من الدراسات الحديثة الدراسة التى قام بها الدكتور حمدى أمين عبد الهادى والتى أصدرها في مؤلفه المسمى "الفكر الادارى الاسلامي والمقارن" وبين يدى الطبعة الثانية للكتاب عام ١٩٧٥ م وقد تناول فيها المؤلف في الفصل التمهيدى طبيعة الفكر الادارى ونطاقه ثم وضح أهمية

---

(١) أبو الحسن على بن محمد بن حبيب الماوردى ، الاحكام السلطانية والولايات الدينية ، مكتبة الحلبي ، ١٣٩٣ هـ ، ١٩٧٣ م ، القاهرة •

(٢) حمدى أمين عبد الهادى ، الفكر الادارى الاسلامى والمقارن ، دار الفكر العربي ط الثانية ، ١٩٧٥ م • القاهرة •

دراسة الفكر الادارى ، أما في الباب الاول فقد تكلم عن ظهور الفكر الادارى وتطوره واتجاهاته العلمية والانسانية ، ثم انتقل المؤلف في الباب الثاني دارسا اصول الفكر الادارى الاسلامي موضحا فيه ذاتية الفكر الاسلامي ، ومصادر الفكر الاسلامي ، ثم توجيهات الفكر الادارى الاسلامي ، ثم تحدث المؤلف عن توجيهات الفكر الاسلامي في مجال ادارة الافراد والتى تؤكد السلوك الادارى السوى سواء في مجال العلاقات الانسانية أو العلاقات العامة ، فذكر أهم الصفات الذاتية للافراد والتى تشكل أسمى أخلاقيات سلوكهم الاجتماعي والتى منها : الامانة والعدالة والتعاون ، والرحمة ، والقصد والاعتدال ، ثم الصدق والاخلاص ثم تناول المؤلف أخيرا رواد الفكر الاسلامي أمثال الماوردى ، والقلقشندى في الدراسات الادارية ، وابن تيمية والغزالى والفارابي وابن خلدون في دراساتهم المتعددة في نواحي الفكر الاسلامي .

٤) الدراسة الرابعة التى تقوم بعرضها في هذا البحث هي الدراسة التى قام بها المستشار "عمر شريف" في معهد الدراسات الاسلامية بالقاهرة والتى أصدرها في مؤلفه المسمي " مذكرات في نظام الحكم والادارة في الدولة الاسلامية " دراسة مقارنة عام ١٣٩٩ هـ ـ ١٩٧٩م وقد تناولت هذه الدراسة كيفية نشأة الدولة والقواعد الاساسية التى

(١) عمر شريف ، مذكرات في نظام الحكم والادارة في الدولة الاسلامية ، معهد الدراسات الاسلامية ، ١٩٧٩م القاهرة .

تحدد شكل الدولة ونظام الحكم فيها وماهي السلطات العامة الموجودة فيها وأنواع العلاقات فيما بينها ثم تحديد علاقة الافراد بها ثم الاشارة الى الاسس العامة في تنظيم الدولة اداريا وكيفية مباشرة نشاطها الادارى •

ثم تناول المؤلف النظم الادارية شارحا المبادئ العامة في القانون الادارى المعاصر والمبادئ المتعلقة بكيفية توزيع الاختصاصات بين أجهزة الدولة المختلفة ، وأخيرا تناول المؤلف في هذه الدراسة النظم الادارية الاسلامية •

٥) الدراسة الخامسة هي للدكتور القطب محمد القطب طبليه [١] الاستاذ في جامعة أم درمان الاسلامية والذى عهد اليه أثناء تدريسه في هذه الجامعة تدريس مادة "نظام الادارة في الاسلام " فقام بجمع المادة العلمية التى تدور حول هذا الموضوع وأصدرها في مؤلفه المسمى " نظام الادارة في الاسلام " مع دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة عام ١٣٩٨ هـ ـ ١٩٧٨م وقد تناول المؤلف عدة مواضيع في هذه الدراسة • أحب أن اشير الى بعض منها : القواعد العامة للتنظيم الادارى مشيرا الى المركزية

---

(١) القطب محمد القطب طبليه ، نظام الادارة في الاسلام ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٨م ، القاهرة •

واللا مركزية في النظم المعاصرة والنظام الاسلامي ، عمال الدولـــــه ، تقليد العمال ، توليــة الأصلح ، تحديد العمل ، الطبيعة القانونيـــة للعلاقـات بين الموظف العام والدولـة ، الاشراف والرقابـة على أعمال الادارة ، نشاط الادارة والمرافـق العامة في الاسلام ، الدولة الحارسـة والدولـة المتدخلـة مع عدة موضوعات فرعيـة ضمن اطار خطة هذه الدراسة •

٦) الدراسـة السادسة هي للدكتور سليمان محمد الطماوى والتى أصدرهــا (١) في مؤلفـه المسمى " عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثـة " دراســة مقارنـة تحدث المؤلف في الباب الاول عن القيادة والقائد موضحا صفات عمر القائـد الجسدية والاخلاقيـة ، ثـم تناول أسلوب عمر فـــي القيادة ذاكــرا :

أولا : القدوة في حياة عمر الخاصـــة والعامة •

ثانيا : الاحاطـة المباشرة لشئون الرعيـــة •

ثالثا : مشاركة الجماهير في شئون الحكم ثم انتقل المؤلف في الباب الثانـــي وتحدث عن السلطة التشريعيــة والتنفيذيـة في عهد عمر رضى الله عنـــه

---

(١) سليمان محمد الطماوى ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٠م القاهرة •

موضحا الاختصاصات الدينيــة لأمير المؤمنين وكذلك اختصاصاتــه السياسية وقيامه بتنظيم أمور الدولـة في النواحـي التالية : انشــاء الدواوين ، انشاء الولايات والعواصـم ، نشأة القضاء وتنظيمه ، ولايـة المظالـم ، اختصاصات المحتسب ، ثـم تطرق المؤلف الى ابراز أهميـة النواحـي الاجتماعيـة في عهد عمر فتحدث عن معاملة عمر لجميع طبقـات الناس والمحافظـة على المبادئ الانسانيـة التى جاء بها الاسلام .

وهذه الدراسات في مجموعها تعطينا فكرة جيدة عن موضوع العلاقـات الانسانيـة من جانبين مهمين في الادارة في ظل الفكر الاسلامـي والفكر الغربـي وهي اضافة جيـدة تعيننا في هذا البحـث للمناقشـة والمداولـة والتحليـل .

* * *

مصطلحات مستخدمة في البحث

١) **الفكـــــــر :**

يعني الفكر اعمال الذهن ، وابراز النشاط العقلي تدبرا وتأملا فـــــي شئون الديـــن والدنيــا ، وثمرتـــه العلـــم والمعرفـــة والرأى والنقـــــــد والتفسير (١) .

٢) **الفكر الادارى:**

يعني مجموعة من الآراء والمبادئ والنظريــات التى سادت حقل الادارة ، دراســـة وممارسة عبر العصور والازمنـــة ، ويعتبر فكرا اسلاميا مايصـــــدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريـــات بالاستناد الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبويـــة ، ويمتد نطاق الفكر الادارى ليشمل سائر مجالات الادارة وبالاخص أحدث مدارسها وهى مدرســة العلاقـات الانسانية (٢) .

٣) **الفكر التربـــــوى:**

يعني مجموعة من الآراء والمبادئ والنظريـــات التى سادت حقل التربيـــــة

---

(١) حمدى أمين عبد الهادى ،الفكر الادارى الاسلامي والمقارن ، دار الفكـــر العربي ، ١٩٧٥ م القاهرة ص ١٩١

(٢) مرجـــع سابق ص ٩

دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة ويعتبر فكرا تربويا اسلاميا مايصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية .

٤) الادارة العامة :

عملية مستمرة تحتوى على العديد من الانشطة ، وتستخدم أشكالا متنوعة من الموارد بعضها مادى وبعضها الآخر انساني ، وذلك وصولا الى أهداف محددة (١) .

٥) الادارة التربوية :

مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الاغراض المنشودة من التربية . (٢)

٦) العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الاسلامي :

هي التفاعل بين الافراد في المنشأة الادارية القائم على منهج الشريعة الاسلامية المشتمل على التصور الاعتقادى والشعائر التعبدية ، والشرائع

---

(١) علي السلمي ، السلوك الانساني في الادارة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٣م القاهرة ص ٣ .

(٢) محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية ، اصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ١٩٧٧م القاهرة ص ١١

المنظمة لنشاط الحياة كلها على اسس الاخلاق الاسلامية وعلى رأسها التقوى والمتمثلة في العدل والمساواة ، والصدق والامانة ، والعفة والايثار ، والتواضع والحياء ، والسكينة والرحمة ، والحلم والصبر ، والتسامح والبر ، والمسارعة الى الخير •

٧) العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربى :

ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر الي المنظمة كمجتمع بشرى يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره انسانا نتيجة اشباع حاجته الاجتماعية و النفسيه وهو يستهدف الوصول بالعاملين عن طريق اشباع هذه الحاجات لديهم الى أفضل انتاج في ظل أفضل حالات التكيف النفسي والمادى والاجتماعي •

٨) المضامين التربوية في العملية الادارية :

هي كافة الممارسات الادارية والمغازى والانماط ، والقيم الادارية التى تساعد الفرد والجماعة على تنمية أهداف تربوية مطلوبة من قبل التعاون ومساعدة الغير وتيسير الحياة الاجتماعية للافراد بهدف انجاز الاعمال المختلفة التى يتضمنها النشاط البشرى في كافة مجالات. (١)

(١) عبد الكريم درويش ليلى تكلا، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٧م القاهرة ص ٥٩

الحيـــــاة (١) •

٩) **المضامين التربويـــة في العمليـــة التربـوية:**

هي كافـة المغازى والانماط والافكار • والقيم والممارسـات التربوية الـــتى تـــتم من خلال العمليـــة التربـوية لتنشئة الاجيـال المختلفة عليهــــا تحقيقـا للاهـــداف التربـوية المرغـوب فيهـــا • (٢)

١٠) **المجتمـــــع:**

جمع من الأفراد يستقرون في بيئـة معينة وتنشأ بينهم طائفة من الاهـــداف والرغبات العامة والمنافع المشتركة وتقوم لديهم طائفة من القواعد والأساليـــب المنظمة لتحقيق أهدافهم من خلال النظم الاجتماعية المختلفـة •

١١) **المجتمع الاسلامـي :**

هو التنظيم الاجتماعى الذى وجد في اطار الاسلام ، وتجسد فى الفـــترة الزمنية من عهد الرسول الكريم صلى اللـه عليـه وسلم حتى نهاية عصـــــر الخلفاء الراشـدين • وقد اقتصرت الدراسة للعلاقات الانسانية فى الفكـــر الادارى الاسلامـي على هذه الفترة الزمنيـــة المحدودة •

(١ ، ٢) مقتبسـه من أفكار الدكتور محمود سلطان المشرف على الرسالة •

خطة البحث الداخلية

فصول البحث :

الفصل الاول : فصل تمهيدى يشمل الآتي :

- مقدمة البحث
- أهمية البحث
- قضايا البحث وتساؤلاته
- منهج البحث
- الدراسات السابقة في مجال البحث
- مصطلحات البحث
- خطة البحث الداخلية

الفصل الثاني : مفهوم العلاقات الانسانية ومغزاها التربوى :

- تعريف العلاقات الانسانية بوجه عام
- المقصود بالعلاقات الانسانية الاسلامية بوجه عام .
- المقصود بالعلاقات الانسانية الاسلامية بوجه خاص
- خصائص العلاقات الانسانية الاسلامية ومغزاها التربوى

الفصل الثالث: العلاقات الانسانية الاسلامية وانعكاساتها في الادارة العامة

- اسس العلاقات الانسانية الاسلامية •
- تقرير المساواة وانعكاسها في العلاقات الادارية
- العدالة وانعكاسها في العلاقات الادارية
- الأمانة وانعكاسها في العلاقات الادارية
- التعاون وانعكاسه في العلاقات الادارية
- العفو والتسامح وانعكاسهما في العلاقات الادارية
- الشورى وانعكاسها في العلاقات الادارية

الفصل الرابع: العلاقات الانسانية الاسلامية وانعكاسها في الادارة التربوية :

- العلاقات الانسانية وانعكاسها في مؤسسات التربية الاسلامية

أ ـ دور المسلمين

ب ـ المساجد

ج ـ الكتاتيب

- المضامين التربوية للعلاقات الانسانية الاسلامية وأثرها على العملية التربوية •

ـ محاور العلاقات الانسانية الثلاث في الادارة وهي :

* خصائص القائد الادارى وصفاته

* علاقة القائد الادارى بالعاملين معه

* علاقة القائد الادارى بالمتعاملين معه والمستفيدين من عمله •

ـ التنظيم المدرسي في ظل الفكر التربوى الاسلامي •

* * *

الفصل الثاني

مفهوم العلاقات الإنسانية ومغزاها التربوي

مفهـــوم العلاقـات الانسانية بوجه عام

ارتبط مفهوم العلاقات الانسانيـــة عند كثير من الناس بعدة مفاهيم غــــير صحيحــة ،فالبعض قد يظن أن العلاقـات الانسانية في المنشأة الاداريــــة هي العلاقـات الشخصيـة والنوايـا الحسنة والمعاملـة اللينـه ، أو هي شعـــور عام يعتمد على التميـز وحسن السلوك والادراك يكتسبها الشخص من خلال تجاربـه وخبراتـه ، أو هي مجرد التصرف بالبديهـة ، وقد خلط الكثيرون بين انسفـة الانسانية لهذه العلاقـات والصفـة الشخصيـة ، واعتبروا أن العلاقات الانسانية هي العلاقـات الشخصية التى تقوم على الصداقـة والمودة والمعرفة السابقـــة .... الخ .

والحقيقـة التى يجب أن نعرفها هي أن هناك فرقـا كبيرا وبعيدا بيـــن العلاقتين . فالعلاقات الانسانية تتسم بالموضوعيـة ، بينما تتسم العلاقـــات الشخصيـة بالتحيز والتعصب ، بل ان العلاقات الانسانية جاءت ثورة علـــي العلاقات الشخصية وانعكاساتها ودعوة للقضاء عليهـا وابعادها عن محيط العمل ولذلك فاننا نسأل .... ماذا نقصد بمصطلح العلاقات الانسانية ؟ وكيـــف نحدد مفهوم العلاقـات الانسانية بوجه عام ؟ وكيف نوجد أسلوب العلاقـات الانسانية في محيط العمل ، وللاجابة على التساؤلات السابقة نقول : ان مصطلح العلاقـــات الانسانيـة يطلق على التداخل الذى يتم بين الافراد ، وهم فى شكل

مجموعات في أى مجال من مجالات الحياة نتيجة التفاعلات والاتصالات الكثيرة المختلفة التي يوئثر بها الافراد على غيرهم أو يتأثرون بها (١)

فالانسان لايمكن أن يعيش معزولا عن الآخرين ، فهو مخلوق اجتماعي بالطبع وتحكمه شبكة من العلاقات ، سواء كانت هذه العلاقات في محيط العمل أو في محيط الاسرة والاصدقاء أو في محيط المجتمع ككل ، كما أن هذه العلاقات الانسانية تقوم بين الرئيس ومروءسيه في المنشأة الادارية ، وبين المدير والمعلمين والتلاميذ في الموءسسة التربوية ، وبين الاعضاء والزوار في الأندية الثقافية والاجتماعية والرياضية وبين أفراد الاسرة في المنزل ، بل بين جميع الناس من بني الانسان .

أما اذا أردنا أن نحدد مفهوم العلاقات الانسانية في ميدان الادارة ، فاننا نستطيع أن نقول بأنها ذلك الميدان الذى يهدف الى التكامل بين الافراد في محيط العمل بالشكل الذى يدفعهم ويحفزهم الى العمل بانتاجية كبيرة مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية . (٢)

---

(١) صلاح الشنواني ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات ١٩٧٦م الاسكندرية ص ٤٩٧ .

(٢) مختار حمزه ورسميه على خليل ، السلوك الاداري دار المجمع العلمي ١٩٧٨م جدة ص ٣٣٢ .

ويرى سكوت (Scott) أن العلاقـات الانسانية تشير الى عمليـــات حفز الافراد في موقف معين بشكل فعال يؤدى الى الوصول الى توازن في الاهداف يعطى المزيـد من الارضاء الانساني كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع •

كما يطلق على مفهوم العلاقات الانسانية أنها ذلك النوع من علاقـــات العمل الذى يهتم بالنظر الى المنظمـة كمجتمع بشرى يؤثـر فيـه ويحفزه كـــل ما يمكن أن يستجيب لـه الفرد باعتباره انسانا نتيجـة اشباع حاجاتـه الاجتماعية والنفسية وهويستهدف الوصول بالعاملين عن طريق اشباع هذه الحاجـات لديهم الى أفضل انتاج في ظل أفضل حالات التكيف النفسـي • (١)

ويمكن أن نحقق العلاقـات الانسانيـة في محيط العمل عن طريق التركـــيز على الافراد واثارةوتوجيـه دافعيتهـم واشباع كافـة الحاجـات عندهـم ، وليـس فقط الاهتمام بهـم كأفراد مستقلين ، بل أيضا الاهتمام بهـم كأعضاء في جماعـــة أو مجموعات ، وهناك مواقف سلوكية معينـة توضـح العلاقات الانسانية ، وتبرزها من أهمها الاتصال الفعال والمشاركـة والشورى والاهتمام بالنواحـى الاجتماعيـــة

---

(١) مرجع أسبق (عبد الكريم عثمان ،ليلى تكلا ،أصول الادارة العامة ، ص٩٩)

والنفسية (١) .

ويقول الدكتور صلاح قطب بأن العلاقات الانسانية تتركز على دعائم عدة هي : (٢)

١) ايمان كل فرد في الجماعة بقيمة الافراد الآخرين ، وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات لا تتوافر في بقية الافراد .

٢) احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار .

٣) رغبة كل فرد في المجموعة في أن يسود الانسجام والتعاون في العمل بين الافراد بالمجموعة .

٤) الثقة بالنفس ، اذ يجب أن يثق الفرد بنفسه قبل ثقته في الآخرين وليس معنى الثقة بالنفس الغرور والادعاء .

٥) التصرف بوضوح على ضوء أهداف العمل .

٦) تدبير المواقف والظروف التى تساعد الافراد والجماعة على تحقيق العمل بما يحقق الاهداف .

وبذلك نستطيع أن نوجد علاقات انسانية جيدة في محيط العمل عن طريق

---

(١) مرجع أسبق (مختار حمزه ، رسمية على خليل ، السلوك الادارى ، ص٣٣٢) .

(٢) محمد سليمان شعلان وآخرون ، الادارة المدرسية والاشراف الفنى ، مكتبة الانجلو ١٩٦٩م القاهرة ص ٧٢

تحقيق النقــاط السابقـــة •

ونخلص من هذا التحليــل الى القول بأن العلاقــات الانسانية محورهـــا الانسا ن وحاجاتـــه وعواطفـــه ورغباتـــه وكلما كان هناك اهتمام بالانسا ن وتقدير لمشاعره واشباع لحاجاتـــه لاستطعنا القول بأن هناك اهتمام من جانب الادارة بالعلاقـــات الانسانيـــة ، ومن هنا اهتمت بعض نظريـــات الادارة بالموظف الانسا ن ووفـــرت لـــه كافـــة الامكانيـــات والقدرات في سبيل الانتاج وأعطته كافـــة الصلاحيات التى تساعده على ابراز شخصيتـــه وكيانـــه وتنميـــة قدراتـــه ومواهبـــه • وبذلك ضمنت القيادة الاداريـــة الكفاية الانتاجيـــة الجيدة • لأن الانسان نتيجـــة وجود هذا الجـــو الانساني أو بالاصح أسلوب العلاقـــات الانسانية في المؤسســـة أو المنشـــأة الاداريـــة التى يعمل فيها فانه سوف يعمل وينتـــج تحقيقـــا لا هداف المؤسســـة التى ينتمى اليهـــا •

أما اذا لم يتوفر هذا الاسلوب في الادارة وهو اسلوب العلاقـــات الانسانية فانه أدعى الى التكاسل والخمول بل القصور والاهمال وعدم المبالاة • فنتيجة عـــدم شعور هذا الانسان بالانتماء الى المؤسســـة التى يعمل فيها وعدم تلبيته كافة رغباته وحاجاتـــه التى يريد أن يشبعها ، وعدم توفير الاحترام والتقدير لشخصه • وعدم ايجاد روح الاخوة التى دعا اليها الاسلام ، فان ذلك يؤدى الى قصور في العمل • مما يؤثر في سير العمليـــة الانتاجيـــة وتحقيق اهدافها الموضوعة •

العلاقات الانسانية الاسلامية

ان الباحث في هذا الدين العظيم ، وهو الاسلام يجد فيه كل شيء للحياة وما بعد الحياة ، ولذلك نجده قد أقام أمة اسلامية واحدة ... تتصف بمميزات وخصائص منفردة . كما أقام مجتمعا ربى فيه ضمائر وأخلاق وعقول كما حدد روابط هذا المجتمع وشدها الى رباط واحد ومصدر واحد هو الشريعة الاسلامية التى نظمت المنهج السامي بهذه الحياة في نظامها وموازينها وقيمها ، وقد أوضح لنا المنهج الالهي الأسس السليمة للعلاقات الانسانية على اختلاف أنواعها ، كعلاقة الانسان بأخيه الانسان باعتبار الجميع يرجعون الى أصل واحد . وعلاقة المؤمن بأخيه المؤمن باعتبار وحدة العقيدة ، وعلاقة المؤمن مع غيره ، وما ينبغى على المؤمن أن يفعله حيال أخيه ، وكذلك اهتم هذا المنهج الالهي بالعلاقات الانسانية بين الحاكم والمحكوم .....

وما يجب على كل منهما نحو الآخر أملا في انتشار العدل وقاصدا تحقيق المساواة .

ان المتدبر للقرآن الكريم يجد الكثير من الآيات التى تقوى الروابط والعلاقات الانسانية بين المسلمين مع بعضهم البعض حيث يقول الله سبحانه وتعالى (انما المؤمنون أخوة) (1) ويقول

(1) سورة الحجرات آية ١٠

سبحانه وتعالى (يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ان أكرمكم عند الله أتقاكم) .(١)

وتتأكد هذه المعاني من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر " .

وقوله عليه الصلاة والسلام " المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره " .

ومن هنا نستطيع أن نقول ان العلاقات الانسانية في الاسلام هي العلاقات القائمة على المنهج الالهى المتضمن الكتاب والسنة المطهرة المشتملة على التصور الاعتقادى .... والشعائر التعبدية .... والشرائع المنظمة لنشاط الحياة كلها على أسس الاخلاق الاسلامية العظمى وعلى رأسها التقوى والمتمثلة في المساواة والعدل والصدق والأمانة والعفة والايثاره والتواضع والحياء ، والسكينة ، والرحمة ، والخوف من الله ، والحلم والصبر والتسامح ، والبر والمسارعة الى الخير ونستطيع أن نحصرها فى قوله صلى الله عليه وسلم " أوصاني ربي بتسع أوصيكم بها : أوصاني بالاخلاص

---

(١) سورة الحجرات آية ١٣

في السر والعلانية ، والعدل في الرضا والغضب ، والقصد في الغنى والفقر ، وأن أعفو عمن ظلمني وأعطى من حرمني ، وأصل من قطعني ، وأن يكون صمتي فكرا ونطقي ذكرا ، ونظرى عبرا " .

ولقد تحددت هذه المبادئ والقيم التى حرص عليها الاسلام في تلك العلاقات التى سادت الادارة العامة في ظل النظام الاسلامي ، فلقد استوعبها الحكام والمحكومين ، وساروا على هديها في التشريع والحكم وفي الفتوى ، وتنفيذ شرع الله عز وجل ، ولقد حفل التاريخ الاسلامي منذ عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم بأمثلة ونماذج تحققت فيها مثل هذه المبادئ فصاغت علاقات انسانية نادرة المثال في التاريخ كله .

ولسنا هنا بصدد حصر النماذج التى امتلأت بها كتب السيرة والتاريخ الاسلامي ولكن يكفي أن نشير الى ما أثر عن الرسول الكريم وصحابته الكرام في المساواة والعدل والاخاء والامانة والمحبة والتعاون . فتلك المبادئ تنمط السلوك في علاقات المجتمع .

ومن المسلم به أن التربية تتأثر كلها بالنمط العام والسائد في الفكر الذى تتضمنه النظرية الاجتماعية التى يطبقها المجتمع . فهى تتأثر في أهدافها وفي ادارتها وفي مناهجها ، وفي طرائقها ، وفي أساليبها واعدادها

لمعلميها وقادتها بهذا الفكر وبتلك التطبيقات التي يحرص عليها هذا الفكر •

ولذلك نجد أن التربية في الاسلام تأثرت بكل ماجاء به الاسلام • والادارة من ضمن عناصر التربية التي تأثرت بهذا الدين القيم وكان طبيعيا أن تنعكس مبادئ الاسلام في الادارة التربوية وفي العملية التربوية ، ولذلك أيضا اننا لا نجد غرابة في حرص المربين والقائمين على التربية على تنشأة الاجيال على هذه المبادئ والقيم •

* * *

خصائص العلاقات الانسانية الاسلامية ومغزاها التربوى

بعد معرفتنا للعلاقـات الانسانيـة في الاسلام ••• ماهي أبرز خصائصهما ومميزاتهما التى تميزهـا عن غيرها من العلاقـات ؟ •

نقول بأن العلاقـات الانسانية في الاسلام قد جاءت بصورة أكمل وأشمل منها في أى فكر آخر ، هذه الخصائص المكتملة ناتجة عن شريعة الاسلام الـتى هى من عند اللـه وليست من صنع بشـر ، يتصفون بالنسيان والخطأ والوقـوع والزلل • ومن أبرز هذه الخصائص :

الربانيـة ، والشمول ، والتوازن والواقعيـة ، فكيف تتصف العلاقـات الانسانيـة الاسلاميـة بكل منها ؟؟ وما مغزاها التربـوى ؟ •

أولا : الربانيـة ومغزاها التربـوى :

ان جميع الأسس والدعائـم التى تقوم عليها العلاقـات الانسانية فى الاسلام مثل المساواة والعدل والصدق والامانـة والتعاون مأخوذ عن المنهج الرباني وبما أنها "ربانيـة" أى انها صادرة من عند اللـه عز وجل ، اذا فهـى ليست نتاج فكر بشرى ولا بيئـة معينـة ولا فترة زمنيـة محددة •

انما ذلك الهدى الموهوب للانسان هبـة من خالق هذا الانسان ، ورحمـة

بالانسان ، كما أنها مبرأة من النقص والضعف والانحلال وبعيدة عن الجهل والزيغ والانحراف ، وعن الهوى والضلال ، وفوق كل ذلك فهي موافقة للفطرة الانسانية . وهذا المنهج رباني لا تتغير فيه التشريعات ولا المثل العليا ولا القيم ولا القوانين ، لأنها قائمة على الفطرة ، وفطرة الانسان نفسها ، لم تتغير منذ خلق الله الانسان.(١) حيث يقول سبحانه " فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ، ولكن أكثر الناس لا يعلمون(٢) .

والبعد عن هذا المنهج الرباني أدى الى فقدان الأمانة والاخلاص ، والصدق والتعاون والمحبة والرأفة بين الناس ، والتعامل السيء والعلاقات السيئة بين الافراد ، ولكن نتساءل ... لماذا هذا التردى؟ كل ذلك نتيجة لسوء تربية الانسان والانحراف عن ابتغاء كماله وعن فطرته وطبيعته الانسانية . والاسلام هو المنهج الرباني المتكامل المواتي لفطرة الانسان ، والذى أنزله الله عز وجل لصياغة الشخصية الانسانية صياغة متزنه متكاملة ، وليجعل منها خير نموذج على الارض ، يحقق العدالة

---

(١) محمود السيد سلطان ، النظرية التربوية في الاسلام ، بحث مقدم لندوة خبراء التربية بمكة المكرمة عام ١٤٠٠ هـ ص ١٨

(٢) سورة الروم آية ٣٠

الاجتماعية الناتجة عن العدالة الالهية في المجتمع الانساني ، ويستخدم ما سخر الله من قوى طبيعية استخداما نيرا متزنا لا شطط فيه ولاغرور ولا أثره ولا استئثار ولا ذل ، ولا خضوع .(١)

ويشمل هذا المنهج الرباني أغنى ما عرفته البشرية من فكر خاص ومبادئ انسانية متعددة وهي ملائمة للحياة الاجتماعية للبشر في كل عصر ، ومن ثم فان المسلم اذا ما ارتبط بها فانما يرتبط بنموذج واضح المعالم لمجتمع مسلم تتحقق فيه هذه المبادئ (٢) . بحيث نصل الى تربية الانسان على الايمان بالله سبحانه وتعالى والايمان بالشريعة الاسلامية التى توجه كل الجهود الانسانية وتربية الانسان على الاعمال الصالحة والعلاقات الجيدة في تعامله وتصرفاته في حياته الشخصية وكافة أعماله الدنيوية ، ونتساءل هنا أيضا لماذا أخفقت الجهود التربوية من أجل ايجاد الانسان الصالح ؟ .

---

(١) عبد الرحمن النحلاوى ، اصول التربية الاسلامية ، دار الفكر ، ١٩٧٩م بمصر ص ١٨ .

(٢) محمود السيد سلطان ، بحوث في التربية الاسلامية ، دار المعارف ١٩٧٩م القاهرة ص ٥٨ .

وللاجابة عن ذلك نقول بأن هذه الجهود التربوية قد أغفلت الجانب الرباني والذى هو من عند الله سبحانه وتعالى والمنظم للحياة البشرية كلها في توازن وتكامل عظيم ، وجاءت بفلسفات وضعية ومذاهب هدامة وأوضاع منحرفة غرستها في نفوس الناشئة عن طريق المدارس ووسائل الاعلام المختلفة، ونحن في حاجة الى أن نقوم كافة جهودنا التربوية وكافة محتويات العملية التربوية من أهداف ومناهج ومعلمين ،ووسائل ، وطرائق ،وأساليب .. الخ ونعيد صياغتها من جديد من النواحي الكمية والكيفية على أسس اسلامية وفي اطار الفكر التربوى الاسلامى ، وهذا يحتاج منا الى جهود مضنية والى انشاء جهاز للتخطيط التربوى الاسلامي وتزويده بالكوادر البشرية من علماء الاسلام والشريعة والمتخصصين في التربية لرسم السياسة التربوية الاسلامية الصحيحة .... ومن هنا فان اعتمادنا على الربانية يؤكد ذاتية الفكر الادارى الاسلامي الذى لا ينحرف نحو الاتجاه المادى الذى يتصف به الفكر الادارى الغربى ، وهذا المنهج الرباني هو الضابط الاساسي لحياة الانسان والجماعة ، وهو تحقيق ضابط الحركة الاجتماعية ومنسقها ومنظمها ، ومحدد طريقها نحو غايتها القصوى ، فيحدث بذلك الوفاق والانسجام بين حياة الانسان وحياة الجماعة . وبهذا الانسجام والوفاق تتحدد المشاعر وتترابط القلوب .

ويتوحد الفكر وتنسجم القيم وتتكامل الشخصية البشرية وتتلاحم الجماعة الانسانية (١) ٠

وعلى هذا فان الرسالة الاساسية للتربية في الاسلام هى توضيح مغزى ٠٠٠ ومضمون هذا المنهج لأبناء الأمة الاسلامية صغارها وكبارها كل على حسب مستواه العقلي والفكرى والنفسي في مراحل التعليم المختلفة وهذا المنهج الرباني منطلق أساسي للتشريعات التربوية ، وبناء أهدافنا التربوية والاجتماعية ، وكل قضايانا ومشاكلنا الادارية والتربوية ٠ ولذلك كل قرار تتخذه القيادة الادارية دون مراعاة لهذا المنهج نستطيع أن نتهمه بالقصور والخطأ ٠ وكل أهدافنا التربوية سواء الاهداف الفكرية أو المعرفية أو الروحية أو الخلقية أو الاجتماعية أو الجسمية اذا لم تعتمد على هذا المنهج في بنائها لشخصية المسلم نعتبرها قد جانبت الحق والصواب (٢) ٠

---

(١) محمود السيد سلطان ، قضايا الفكر التربوى الاسلامي ، دار الحسام ، ١٩٨١ ، القاهرة ص ٧١

(٢) محمود السيد سلطان ، الاهداف التربوية في اطار النظرية التربوية الاسلامية ، دار الحسام ، ١٩٨١م القاهرة ص ٢٦ ٠

أما الانسان الذى يسير وفق هذا المنهج فاننا نجده ذا عقلية واضحة وبصيرة نافذة ، وأخلاق رفيعة ، ونفسية خالية من الشك والاوهام بحيث يصبح المجتمع مجتمعا صالحا متعاونا قاضيا على كل أسباب الفساد والاضطراب تسوده المحبة والاخلاص والاخاء والتعاون •

* * *

ثانيا : الشمول ومغزاه التربوى :

من مميزات العلاقات الانسانية الاسلامية أنها شاملة لكل نشاطات الانسان جميعا في وقت واحد ، من غير وجود تعارض بين هذه النشاطات المختلفة ، ومن غير تركيز على جانب واحد منها ، واهمال البقية الاخرى .

انظر الى شمول الاسلام في بنائه للعلاقات الانسانية على الاخلاق الاسلامية الرصينة العامة حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم :
(تبسمك في وجه أخيك صدقة ، وأمرك بالمعروف ونهيك عن المنكر صدقة ، وارشادك الرجل في أرض الضلال لك صدقة ، واماطتك الأذى والشوك والعظم عن الطريق لك صدقة ، وافراغك من دلوك في دلو أخيك لك صدقة ، وبصرك للرجل الردئ البصر لك صدقة) (١) ، فما من شك أن هذه الاخلاقيات تبنى علاقات طيبة على المودة والمحبة ، وفعل الخير والاسلام في كل تلك الاخلاقيات التى تدعم العلاقات يحفز عليها بواسطة الثواب الكبير الذى يجزى به المسلم . ففي كل حركات المسلم

---

(١) رواه البخارى

وسكناتـه أجر وثواب من اللـه عز وجـل • فهي شمولية مطلقة لأعمال وأقوال وأعمال ونوايـا الانسا ن يثاب عليها ويؤجر ، ثم نجد أن الاسلام في رسمه للمنهـج الاخلاقي يأبى على الانسان أن يتصف بالسخـاء ثم يكون في نفس الوقت متصفا بالظلم ، مجافيا لسبيل العدل ... المشروعة والمعروفة ، وهذا مخالف لهذه الشمولية وعلاقة الانسان وتصرفاته لابد أن تتصف بصفات واحدة وأن تسير على اسلوب واحـد وعلى منهج وطريقة واحدة من حيث علاقة الانسان بنفسه .... وعلاقته مع أخيه الانسان ، وعلاقته مع الكائنات الحية .... وعلاقته مع المجتمع كله ، وذلك لارتباط هذه العلاقات بعلاقة الانسان باللـه سبحانه وتعالى المشرع الاوحد لما في هذا الوجود ، ويجيء هـذا الشمول في العلاقات الانسانية متمشيا مع شمول المنهج الاسلامي كله كما يظهر ذلك في قوله تعالى " مافرطنا في الكتاب من شيء " (١)

وينعكس بناء التربية للعلاقات بين المتعلمين من شمول المنهج الاسلامي فتقوم التربية الاسلامية على النظرة الشاملة بالنسبة للفرد والمجتمع

---

(١) سورة الانعام آية :

فهي لا تغلب الفرد على المجتمع ، ولا تنظر للمجتمع على حساب الفرد وانما تنظر الى الاثنين معا ٠٠٠٠ كما تظهر هذه الشمولية في الوسائط التربوية فهناك وسائط تربوية غير مدرسية مثل المؤسسات الاعلامية والمؤسسات الثقافية والتنظيمات الاجتماعية المختلفة • فكل هذه الوسائط التربوية لابد أن تتصف أهدافها في بناء العلاقات بين الناس بالشمولية فما يكتسبه الفرد من الاسرة والمدرسة من خبرات ومعارف لا يجد فيه مخالفة عما يراه ويسمعه ويشاهدة في المجتمع ، وكافة مؤسساته ، بل نجد التعاضد والشمول الذى يزيد هذه الخبرات والمعارف قوة وتعاضد •

ان قيم الاسلام اذا ما استوعبها الناس واستوعبوا نظمه وأهدافه وشموله ومبادئه العادلة والمساواة والحرية ، فانهم سوف يحاولون تغيير الاوضاع الاجتماعية الموجودة بحيث تتمثل مافي الاسلام من جوهر وسوف يخلصهم من الانماط الاجتماعية التى لا تتحقق السعادة لهم .(١)

ان تطبيق مبدأ الشمولية على كافة عناصر العملية التربوية من أهدافه ومناهج وطرق ووسائل وتنظيمات ادارية وتربوية أمر واجب ومهم •

---

(١) مرجع أسبق (محمود سلطان ، بحوث في التربية الاسلامية ، ص ٣٦)

فمثلا كيف تكون مناهجنا منبثقة من الأسس الاسلامية وتدور في اطار الفكر التربوى الاسلامي ؟ ولا نجد الوسيلة الى تطبيقها وهو المعلم الذى يدرك شمول تلك العلاقات الانسانية ، والمعد اعدادا تربويا اسلاميا ؟؟ هل يمكن أن ننفذ الاهداف التربوية الاسلامية التى جاءت بها دون أن يكون هناك معلمون معدون اعدادا تربويا اسلاميا ؟؟ • قد تكونت فيهم أسس تلك العلاقات ومضامينها الاخلاقية الانسانية وكيفية بنائها في الانسان وفي المجتمع ونشاطاته المختلفة ، وهل يمكن أن نعد هؤلاء المعلمين دون توافر كليات تربوية تنطلق من مفاهيم اسلامية جيدة ••• وتساؤلتنا هذه تنطلق من مسلمة هامة مؤداها أن عناصر العملية التربوية مترابطة وأن كل عنصر في العملية التربوية يتأثر بالآخر ويؤثر فيه •

ومن هنا نرى أن مبدأ الشمولية يجب أن يكسف كافة جوانب العملية التربوية بحيث تبني هذه العملية العلاقات الانسانية الاسلامية بناءاً اسلاميا ثابتا لنصل الى أهدافنا منها بكل يسر وسهولة •

* * *

ثالثا : التوازن ومغزاه التربوى :

تنطلق العلاقات الانسانية في الاسلام في اطار من سمة هامة من سمات الاسلام وهي التوازن بين مطالب وحاجات الانسان المادية ، وبين مطالبه وحاجته الروحية ، فالاسلام يتميز بهذا التوازن الذى لا تصل اليه الأديان المختلفة والمخالفة له ، ولا المذاهب الوضعية والفلسفات المادية المنحرفة لأنفيها مايركز على الحاجات المادية والمتطلبات الاقتصادية المعيشية بحيث تطغى هذه الحاجات في الانسان على تصرفاته الشخصية في تعامله مع الناس ومع الجهة التى يعمل بها ، وفي كافة شئون حياته ، فتكون هذه الحاجات المادية هى المحور الاساسى لهذا التعامل ومنها ما يركز على المطالب الروحية كالمسيحية في انحرافها فينتج عن ذلك الرهبانية والانفلال عن الواقع ، أما الاسلام يأخذ في الاعتبار مطالب الجسم والروح معا ، ومطالب الدنيا والآخرة فهو لا يضحي بالقيم والحاجات والمطالب المادية في سبيل القيم والحاجات الروحية والذاتية ، بل يعطي كل جانب حقه من الرعاية والاهتمام ويهتم بجسم الانسان وعقله كما يهتم بروحه ، ويوفق بين مطالبه المادية ومطالبه المعنوية والذاتية ، كما يهتم بمصالحة الدنيوية ومصالحة الأخروية .(١)

(١) عمر الشيباني ، فلسفة التربية الاسلامية ، الشركة العالمية للنشر ، ليبيا ١٩٧٥م ص ٢٣٣ .

وفي هذا يقول عز وجل :

" وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا "(١)

ويترتب على هذه الخاصية أن التربية الاسلامية تعني بشخصية الفرد ككل من جميع نواحيه الجسمية والعقلية والوجدانية والخلقية والاجتماعية فالجسم بدون عقل ووجدان يكون أقرب الى الحيوانية كما أن عطاء العقل والفكر يتأثر بصحة الانسان وكيانه الجسمي ، وبخلوه من الامراض والعلل ، وحينما تتناول الانسان بالتربية والتنشئة والتعليم تتناوله ككل ... جسميا وعقليا وروحيا ونفسيا فنبنيه شخصية متكاملة بواسطة منهج تربوى متكامل الخبرات ... كل خبرة فيه شاملة للعناصر المربية كلها ، شاملة لعناصر روحية ، ولعناصر جسمية ولعناصر عقلية ، ولعناصر نفسية . (٢)

وبذلك يبني الاسلام في الانسان التوازن والاعتدال في سلوكه وفي فكره وشعوره ، لا يندفع مع نزوة طارئة ، لأن عقله يرده عن الاندفاع ولا يعيش في برج عاجي من الافكار والاحلام ... ويترك الواقع لأن قوته الحيوية

---

(١) سورة القصص آية ٧٧

(٢) مرجع أسبق (محمود السيد سلطان ، النظرية التربوية في الاسلام ص٢٣) .

ترده عن التحليق في عالم الخيال وهو متوازن ، لايغرق في متاع الارض ، ولا يغرق في عالم المادة ، لأن روحه المتفتحة تنشله من هذا فهو يستمتع بطيبات الحياة دون تكالب عليها وهو متوازن ، لا يستطيره خبر يسمعه حتى يتثبت منه ويتبينه ، ولا تستطيره كل نظرية جديدة يسمعها حتى يزنها بميزانه ، ويتثبت مما فيها من الحق وفي الوقت ذاته لا يجمد على كل قديم عنده ، بل يحمل الفكر على اخراج كل شيء جديد ، فالحكمة ضالة المؤمن (١) .

وهكذا حتى يتحقق هذا التوازن يجب علينا عند تقديمنا للخبرات للناشئين أن تكون هذه متوازنة من الناحية المعرفية ومن المهارات اللازمة والاتجاهات المكتسبة دون أن يطغى جانب من الجوانب على النواحي الاخرى ، فاذا قدمت خبرات كثيرة للناشئة تكسبهم فقط المهارات والاعمال اليدوية دون اهتمام بالناحية المعرفية فان هذا يؤدى الى تصور في التفكير والثقافة العامة وهنا لابد لواضعي الاهداف التربوية أن يوازنوا فيما تحققه هذه الاهداف التربوية من أثر في نفوس الناشئة وسلوكهم ،ومن ثم تسأل : كيف يحقق المعلم هذا التوازن ؟ .

---

(١) محمد قطب ،منهج التربية الاسلامية ،دار دمشق ،دمشق ص ٢٨ .

وللاجابة على هذا نقول : أن دور المعلم ليس فقط تلقين الناشئة أو ، الطلاب العلوم والمعارف والنظريات والحقائق العلمية أو البحث عنها • لاستنباطها واستنتاجها دون الاهتمام بالأمور التربوية بغرس العادات ، والتقاليد والاخلاق الاسلامية في نفوسهم وتعويدهم على المثل والآداب الاسلامية الحميدة و مساهمة في أن يكون القدوة الحسنة بالنسبة لهم • وعليه أن يحقق التوازن المطلوب بين هذه الامور المعرفية وكافة المثاليات والآداب الاسلامية فهو مرب بالفعل كما يجب أن يكون هذا التوازن في محتوى المناهج والكتب الاسلامية لكى تبنى توازنا في التصورات المختلفة للحياة ، والكون عند الانسان وهناك سؤال يجدر بنا أن نطرحه وهو كيف نربي الانسان المسلم ؟

وهوسؤال يتعلق بالأيديولوجية والفكرأوالفلسفة التى تحدد الطرائق والسبل والوسائل والاساليب التربوية لتلك التربية •

فالفلسفة المادية الصرفه تحدد للاجيال طرائق مؤسسة على المنفعة أو على الامورالمادية فقط ، والفلسفة المثالية تدعونا الى الامور المثالية أوالخالية التى تحلق بنا في الاجواء البعيدة عن الواقع العملى والتطبيقى أما الاسلام وهو عقيدة توازن بين الجوانب المادية والمثالية فان الطرائق التربوية والمناهج المدرسية وغيرها لابد أن توازن بين هذه الجوانب

جميعا ،فتبنى الطرائق والمناهـج بناء واقعيـا مثاليا تتحقق عن طريـقها أهداف الحياة الماديـة والمثاليـة والروحيـة ••••

وهذا المغزى التربوى لخاصية التوازن في الاسلام يطرح تساؤلا أخـيرا عما تحدثـه هذه الخاصية في بناء العلاقـات الانسانيةلدى الانسان والمجتمع؟

ان مثل هذا التوازن يخلق توازنـا في شخصية المسلم ، وتوازنـا بيـن المسلم ومجتمعـه وبين المجتمع وغيره من المجتمعات الاخرى ، كما تتسـم علاقاتـه بالاتزان في كـل شئ ، في علاقاتـه مع حاكمـه ومع الناس وفـي كل نشاط يسلكه وفي كل عمل يعملـه مع غيره في داخل المؤسسات •••• والمنشآت المختلفـة •

* * *

رابعا : الواقعية ومغزاها التربوى:

ومن خصائص العلاقات الانسانية في الاسلام ربطها الاعتقاد بالعمل والقول بالفعل ، والنظرية بالتطبيق وفي ذلك يقول الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم " الدين المعاملة " والاسلام دين للواقع والحياة ودين للعمل والانتاج والنماء ، فنجد المبادئ الانسانية والاجتماعية للعلاقات الانسانية التى يصوغها الاسلام مبادئ تبني على أساس الواقع الحيوى ، والفسيولوجي ، والنفسي ، والاجتماعي ، والعقلي ، والروحي ، الذى تتكون منه فطرة الانسان الذى فطره الله عليها كانسان في جماعة ينشأ ويعيش وينمو متفاعلا معها موئثرا فيها ، ومتأثرا بها ، فهي تخدم مطالب الروح والجسد معا وعدم تكليفها للانسان بما يفوق قدرته وامكانياته أويتنافي مع فطرته ودوافعه. فقد دعا الاسلام الى العفو والصفح .. والتسامح والتعاون والوفاء والرحمة ، ونحوذلك فكل هذه الامور مرغوب فيها ويميل اليها الانسان بطبعه .(١)

---

(١) مرجع أسبق (محمود السيد سلطان ،النظرية التربوية في الاسلام ، ص٢٧)

ومن هنا جاءت العلاقات الانسانية في الاسلام تتسم بالواقعية وتراعي الواقع لكي تظل قابلة للتطبيق والتمثيل في كل الأزمنة والعصور ، وصدق رب العزة في قوله تعالى (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون مالا تفعلون كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون) (١) .

ان المجتمع الاسلامي السابق قد عكس مبادئ العلاقات الانسانية الاسلامية الى الواقع في العلاقات بين أفراده وفي تصرفاتهم ومعاملاتهم في كافة شئون حياتهم الادارية والمالية والزراعية والتجارية ، كما انعكست هذه المبادئ الانسانية في الاسرة الاسلامية فكانت هناك الاخوة والمحبة والتعاون ، والايثار ، كما ظهرت أيضا بين أئمة المساجد وعلماء المسلمين في أقوالهم وأفكارهم وخطبهم ومعاملتهم ،وانعكست أيضا في مؤسسات التربية الاسلامية في معاملة المعلمين لطلابهم وفي آرائهم التربوية والتعليمية •

ولابد لنا عند بناء العملية التربوية أن نقيم أهدافنا التربوية ونستنبط أسسها وركائزها من أرض الواقع الذى نعيش فيه ولخدمة هذا الواقع والعمل

---

(١) سورة الصف آية : ٢ ، ٣

على حل مشاكلـه ، وأن نضمن مناهجنا خبرات واقعية قابلة للتحقيق ، والتطبيق على كافة المستويات ، ولكن في نفس الوقت هذه الخبرات تتصف بالمثالية التى نطمح اليها ، فهى مثالية واقعية وواقعية مثالية لبناء الانسان على ضوء الاتجاهات والقيم السائرة في اطار الاسلام .(١)

وهذا ماسار عليه الرسول صلى الله عليه وسلم في تربيته للمجتمع الاسلامي عندما أخذ يضرب الامثال للناس من أرض الواقع حتى يؤثر في نفوسهم ويبنيها على الايمان وهنا نطرح تساؤلا عن أثر هذه الخاصية على طريقة المعلم وتطبيقه .... لمبادئ وقيم العلاقات الانسانية الاسلامية ؟ ؟ .

نقول ان اسلوب المعلم وطريقته في التدريس وتعامله مع الطلاب لابد أن يسير على ضوء واقعية المنهج الاسلامي في تنشئة أفراد المجتمع وبناء شخصياتهم فليس غرض المعلم من اعطاء دروس في العبادات والاحكام الفقهية للطلاب أن يحفظوها عن ظهر غيب ، وانما يجب أن تؤثر هذه الدروس في نفوس الطلاب وتهذبها وأن تسمو وترقى وتعالج شخصا لينمو ويكتمل وان تعكس هذه ..

(١) سيد قطب ، خصائص التصور الاسلامي ، دار الشروق ، ١٩٧٩ م ، بيروت ص ١٩٢

الدروس من عبادات وأحكام الى أرض الواقع ـ قولا وعملا وتطبيقا في مجال حياتهم ، وفيما بينهم من علاقات ، وبهذا الاسلوب الواقعي تجسدت هذه المبادئ والقيم الانسانية من تعاون وعدل ، واخاء وصدق وأمانة وشورى في أرض الواقع في ادارة الدولة الاسلامية في عصورها الزاهرة بأمثلة حية سوف نتناولها عند شرحنا لها في الفصل التالي ، كما انعكست هذه الواقعية للعلاقات الانسانية في المسجد حيث يضم شتات المسلمين يجمعون فيه ويتشاورون لتحقيق أهدافهم ودرء المفاسد عنهم والتعاون لمجابهة المشكلات وصد العدوان عن عقيدتهم وعن أنفسهم وأموالهم ، وتعلم المسلمون فيه فضائل الاخلاق وكريم الشمائل والاعتزاز بالجماعة ، فنمت نفوسهم من هذه الفضائل الانسانية والاخلاق العالية . وقبل المسجد تجسدت العلاقات الانسانية فيما بين افراد الاسرة المسلمة وترعرع الطفل المسلم في بيت أقيم على تقوى الله وتحكيم شريعته واكتسب من أبويه كافة العلاقات والتصرفات في ظل الاطار الاسلامي والمفاهيم الاسلامية .

* * *

الفصل الثالث

العلاقات الإنسانية الإسلامية وانعكاساتها في الإدارة العامة

أسس العلاقات الانسانية في الادارة الاسلامية

بعد أن أوضحنا المقصود بأسلوب العلاقات الانسانية في الاسلام لابد لنا في هذا الفصل أن نتعرف على الأسس والدعائم التى قامت عليها هذه العلاقات والتى لايمكن بدونها أن تسير في خطها السليم ولا يمكن بدونها أن تنهج منهج الحق والصواب ... المقدر لها ... وقد جاء الاسلام بهذه الأسس والدعائم نصا ... وتطبيقا لتثبيت الممارسات الحياتية والمعيشية بين أفراد المجتمع ، بل أيضا لتثبيت الممارسات الادارية والتربوية في أنظمة الدولة الاسلامية على ضوء منهج الكتاب والسنة ... والواقع أن هذه الاسس التى ترتكز عليها هذه العلاقات متعددة الجوانب والاهداف ، نستطيع أن نذكر منها : المساواة ، والعدل ، والامانة ، والتعاون ، والعفو ، والتسامح والشورى ، وغيرها .

وتساؤلنا هنا كيف صيغت هذه الأسس في الاسلام ؟ وكيف عكست نفسها في الحياة الاجتماعية بوجه عام والادارية بوجه خاص ؟ وكيف تمثلتها التربية الاسلامية ادارة وهدفا ومنهجا واسلوبا ، وطريقة ؟؟

ولعلنا في الاجابة على هذه التساؤلات نضيء الطريق [illegible] أبرز الاسس لبناء العلاقات الانسانية في الاسلام وتبيان الحالة الادارية والتربوية في عهد الدولة الاسلامية السالفة .

أولا : تقرير المساواة وانعكاسها فى العلاقات الادارية :

جاء الاسلام بمبدأ المساواة وأبطل الفوارق الموجودة بين الناس مثل التفاخر بشرف الأسرة أو القبيلة ، والتفاخر بالثراء أو الغنى أو الانتماء الى جنس معين أو طبقة معينة ، وقد قرر الله عز وجل هذا المبدأ حيث يقول سبحانه في محكم تنزيله (ياأيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء) (١)

وقد صرح الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بهذه الوحدة في مواضع كثيرة حيث يقول (الناس سواسية كأسنان المشط) (٢) ومبدأ المساواة أحد المرتكزات والأسس الاساسية لبناء العلاقات الانسانية في الاسلام وقد دلت عليه كثير من الآيات القرآنية والاحاديث النبوية ، ونتيجة لوجود النصوص الاسلامية في الكتاب والسنة والتى تحث على هذا المبدأ العظيم نتساءل هنا ... هل ظل هذا المفهوم الاسلامي في اطاره النظرى المنصوص؟ أم تجسد على أرض الواقع وتمثله المجتمع أصدق تمثيل ؟ .

---

(١) سورة النساء آية : ١

(٢) رواه ،

ومن منطلق هذا التساؤل تبرز لنا تساؤلات عديدة تلقى الضوء لتوضيح هذا المفهوم . يمكن أن نعددها على الشكل التالي :

كيف انعكس مفهوم المساواة في علاقة المسلمين التعبدية ؟

وكيف انعكس مفهوم المساواة في علاقة المسلمين الاجتماعية ؟

وكيف انعكس مفهوم المساواة في علاقة المسلمين الادارية ؟

وأخيرا كيف انعكس مفهوم المساواة في علاقة المسلمين التربوية ؟

وفي ظل الاجابة على هذه التساؤلات يمكننا أن نظهر هذا المفهوم كما هو موجود في المجتمع الاسلامي ، وكما هو يجب أن يكون الآن .

ونبدأ بتقسيم الموضوع الى أربعة أقسام :

أ ـ مفهوم المساواة في علاقة المسلمين التعبدية :

الحقيقة التي يجب أن نؤمن بها أن مبادئ الاسلام ومفاهيمه كلها قد طبقت على أرض الواقع ومارسها الناس في معاملاتهم وتصرفاتهم في شئون حياتهم وذلك في صدر الاسلام ، فاذا نظرنا لعلاقات الناس بين بعضهم البعض وخصصنا من هذه العلاقات المتعددة مايسمى بالعلاقات التعبدية نجدها قائمة على مبدأ المساواة في عبادة المسلمين . [illegible] [illegible] واحد هو الله عز وجل لا يدعون غيره ولا يتجهون عنه .

وفي الصلاة يقف المصلون صفا واحدا جنبا الى جنب لا يتأخر الفقير ولا يتقدم الغنى ، وفي الحج يخرج المسلمون جميعا لابسين لباسا واحدا منادين نداءا واحدا متجهين الى رب واحد ، وفي الزكاة .. يدفعون نسبة واحدة ، لاتنقص من الغنى ولا تزيد من الفقير ، انما تزيد وتنقص بمقدار ما يملك كل واحد من المال ، وفي الصيام يصوم المسلمون جميعا شهرا واحدا وبكشل وطريقة واحدة . (١)

كل هذا دلائل على قيام مشاعر المسلمين وعلاقاتهم التعبدية في ظل اطار مفهوم المساواة الاسلامي ، وهذا ما تؤكده الشريعة الاسلامية الغراء في كل زمان ومكان . (٢)

ب ـ مفهوم المساواة في علاقة المسلمين الاجتماعية :

لقد مارس المجتمع الاسلامي هذا المفهوم في كافة أنواع علاقاته الاجتماعية فممارسة الحاكم والمحكوم ، والكبير والصغير ، والقوى والضعيف . وغدت

(١) صلاح الدين المنجد ، المجتمع الاسلامي في ظل العدالة ، دار الكتب ، ١٩٧٩ بيروت ، ص ٢٤ .

(٢) عمر شريف ، مذكرات في نظام الحكم والادارة في الدولة الاسلامية ، معهد الدراسات الاسلامية ، ١٩٧٩م ، القاهرة ، ص ١٥٤ .

هذه الممارسة في سلوك الأمير والقائد ، وصاحب الخراج ، وصاحب الجند ، فظهر هذا في خلقهم وتعاملهم وفي كل ما يؤمروا به وينهوا عنه ،بل ظهر أيضا في ملبسهم و مسكنهم وفي مطعمهم ومشربهم
ولننظر الى القصص التالية المروية في تراثنا الاسلامي لنثبت أن مفهوم المساواة قد ساد علاقات المسلمين الاجتماعية وتحكم في سلوكهم وطباعهم وأخلاقهم ، فقد كان أبوبكر الصديق رضى الله عنه يقوم في إحدى المرات بتوزيع العطاء على الناس بصورة متساوية ، فقيل له : ياخليفة رسول الله انك قسمت هذا المال فسويت بين الناس ، فمن الناس أناس لهم فضل وسوابق ،وقدم ، فلو فضلت أهل السوابق والقدم ،فقال " أما ما ذكرتم من السوابق والقدم والفضل فما أعرفني بذلك ، وانما ذلك شيء ثوابه على الله وهذا معاش ، فالاسوة فيه خير من الاثرة ، والذين عملوا لله فأجورهم على الله وانما هذا المال عرض حاضر يأكله البار والفاجر ، وليس ثمنا لاعمالهم " .

وهذا عمر بن الخطاب رضى الله عنه قدم للحج فصنع له صفوان بن أمية طعاما فوضع بين يدى القوم يأكلون وقام الخدم ، فقال عمر مالى أرى .. خدامكم لا يأكلون معكم وأمر بالمساواة بينهم في الجلوس لأكل الطعام
ويقول الطبرى المؤرخ المشهور أصابت الناس في امارة عمر بن الخطاب ـ

رضى اللـه عنه سنة جدب بالمدينـة وما حولها ، وسمى ذلك العـام بعام الرمادة ، فآلى عمر رضى اللـه عنه ألا يذوق سمنا ولا لبنا ولا لحما حتى يحي الناس رزقهـم وينزل المطر ، وقال قولتـه المشهورة :

" كيف يعنينى شأن الرعيـة اذا لم يمسسنى ما مسهـم " (١)

ج ـ مفهوم المساواة في علاقـة المسلمين الادار يـة :

كما هو معروف ، لقد طبق المسلمون مفهوم المساواة في جميع علاقاتهم علـي اختلاف أنواعها وعلى رأس هذه العلاقـات ما يسمى بالعلاقات الادار يـة فالفرد في المجتمع الاسلامي لايفرق بينـه وبين آخر في الخضوع لسلطان الشريعة والقانون ، وليس هناك فرد فوق القانون مهما علت منزلتـه ولذلك نجد أن أمير المؤمنين والوالى وكل واحد من الافراد متساوون فـي أحوالهـم المدنيـة والجنائية ، لا يمتاز واحد بحكم خاص ولا يطرق محاكمة خاصـة ، بل جميعهـم أمام القانون سواء ، وكذلك نجد أن الاسلام فـى بنائـه لهذه العلاقات الادار يـة وتطبيقا لمفهوم المساواة الذى أتى بـه

(١) محمد الصادق عفيفي ، المجتمع الاسلامي وأصول الحكم ، دار الاعتصام ، ١٩٨٠ القاهرة ص: ١١٤ ـ ١١٥ .

لم يجعل منزلة ، أو ميزة ، حقا لا أحد ، بل أناط هذا الامر بالعمل والجد والاجتهاد فكل المناصب الادارية على اختلاف أنواعها حقا مشاعا بين أفراد الأمة لا يحول بينه وبينها نسب أو عصبية وينطق بذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم (يابنى هاشم لا يجيئني الناس بالاعمال ، وتجيئوني بالانساب ... ان أكرمكم عند الله أتقاكم) .

وهناك من الامثلة التي يمكن ذكرها هنا والتى تدل على التطبيق الفعلي والعملي لمفهوم المساواة في كافة علاقات المسلمين الادارية نذكر منها :

١) المساواة أمام القضاء :

من الامثلة الرائعة والتى يمكن أن نستلهم منها الشيء الكثير أن خليفة المسلمين عمر بن الخطاب رضى الله عنه أوقف عليا بن أبي طالب كرم الله وجهه مع يهودى من آحاد اليهود في خصومة بينهما وعاتبه علي بعد المخاصمة وانتهاء النزاع بأنه لم يسوى بينه وبين خصمه في المعاملة وذلك لأنه دعاه بكنيته فقال له :

تكلم أبا الحسن تكريما له ، بينما لم يدع خصمه الا باسمه ، وفي التكنية توقير وتعظيم ، فكان عليه تحقيقا للمساواه أن يدعوه باسمه أويدعو خصمه بكنيته أيضا .

انها منتهى الرقة والسمو اذ تعالج العلاقات الانسانية في الاسلام كل صغيرة وكبيرة في تعامل الفرد مع أخيه الانسان أساسه التكريم والاحترام والتقدير وذلك من أجل جلب القلوب محبة وسلام ثم نرى هذه المفهوم " المساواة " يطبق في أصدق صورة وأعلاها في القصة المشهورة التى تروى عن عمر بن الخطاب مع عمرو بن العاص وابن المصرى ، وقد سوغ الخليفة عمر رضى الله عنه أن يضرب المصرى ابن عمرو بن العاص وقوله العبارة التى اشتهرت عنه " متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا " . ومن المفاخر العظيمة التى يمكن أن نستشهد بها في هذا الموضوع أنه فى عهد الخليفة العباس المأمون دخلت عليه امرأة في مجلسه وعليها ثياب رثه فوقفت بين يديه وأفضت اليه بأن لها شكوى من خصم ظلمها فسألها أين الخصم فقالت: الواقف على رأسك يا أمير المؤمنين وأومأت الى العباس ابنه فقال المأمون: يا أحمد بن أبى خالد خذ بيده فأجلسه معها مجلس الخصوم فجعل كلامها يعلو كلام العباس ،فقال لها احمد بن أبى خالد : يا أمة الله انك بين يدى أمير المؤمنين ، وانك تكلمين الامير فأخفضى صوتك ،فقال المأمون: دعها يا أحمد فان الحق أنطقها وأخرسه ، ثم قضى لها برد مظلمتها واحسان معاملتها وأمر لها بنفقة .

وهذا يدل على مساواة عظمى تطبق على أرض الحقيقة والواقع مساواة بين القيادة والمرؤسين فيها مازالت النظم الديمقراطية تنشد الوصول اليها (١) .

واذا نظرنا الى القصة التالية : نرى عمر بن الخطاب رضى الله عنه يختصم مع أحد الاشخاص على شراء فرس ويحكم بينهما " شريح " بحكم ليس في صالح عمر استنادا الى قاعدة شرعية فيسعد عمر بالحكم ويعين شريحا قاضيا على البصرة .

ومن كل هذه الامثلة التى ذكرناها نرى أن المسلمين الاوائل طبقوا المبادى الانسانية العظمى في بناء كافة علاقاتهم المتعددة ومارسوها في مثالية عالية بعيدة عن الظلم والحسد والغش والخداع فصاغوا بذلك مجتمعا يسوده المحبة والألفة ، والتعاون والتكامل يشهد به كل من عرف الحق .

---

(١) محمد المدني ، المجتمع الاسلامي ، المجلس الاعلى للشئون الاسلامية ، ١٩٧٣م القاهرة ، ص ٣٩

٢) المساواة في تولي الوظائف العامة :

يقصد بهذه المساواة ألا تميز فئة من المواطنين على فئة أخرى أو شخص على آخر في تقلد وظائف الدولة بشرط أن توفر ما يتطلبه القانون لتقلد الوظيفة من مؤهلات (١) ، فاذا نظرنا الى المجتمع الاسلامي السابق نرى تطبيقه لهذا المفهوم في أرض الواقع تنفيذاً لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله " . وقوله عليه الصلاة والسلام " من ولى أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله " .

وبهذه الطريقة تتأكد المفاهيم الانسانية التى جاء بها الاسلام لبناء العلاقات الادارية بين الافراد ، فالاصل الذى يجرى عليه فى تولي الشخص لأحد الوظائف هو توفر مبدأ الصلاحية لشغل الوظيفة والعبرة بالصلاحية وحدها اذ هي أساس الاستحقاق وليس هناك عبرة أخرى فقد

---

(١) محمود حلمي ، نظام الحكم الاسلامي ، ط السادسة ، ١٩٨١م ، القاهرة ص ١٨٨ .

تولى اسامة بن زيد وهو مولى حديث السن على جيش المسلمين وفيه وجوه الصحابة وشيعه أبوبكر ، وترجل بجانبه فقال له أسامة : ياخليفة رسول الله ، والله لتركبن أو لأنزلن ، فقال أبوبكر " والله لا تنزل ، ووالله لا أركب " .

د ـ مفهوم المساواة في علاقة المسلمين التربوية :

الاسلام يحث على طلب العلم ، ويحث العلماء على تعليم غيرهم والشواهد عديدة على ذلك في القرآن الكريم وفي سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فمن القرآن الكريم قوله سبحانه وتعالى " فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم اذا رجعوا اليهم لعلهم يحذرون " (١) .

وقوله سبحانه وتعالى " فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون " (٢)

ومن السنة الكريمة نرى الرسول صلى الله عليه وسلم يقول لعلي بن أبي طالب " فو الله لأن يهدى الله بك رجلا خير لك من أن يكون لك حمر النعم " (٣) .

(١) سورة التوبة آية : ١٢٢
(٢) سورة النحل آية : ٤٣
(٣) صحيح البخارى

وهكذا نرى الاسلام يحرص على التعليم ويبين مكانة العلم العظمى مما يوضح بأن التعليم والثقافة حق لكل انسان (١)، ولم يفرق الاسلام في طلب العلم بين الرجل والمرأة فقد قال الرسول عليه الصلاة والسلام " طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة " .

وحتى نتعرف على تطبيق مفهوم المساواة في علاقة المسلمين التربوية تطبيقا واقعيا لابد لنا أن نلقي الضوء على سير هذه العملية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فقد كان يشجع التعليم بقوله وعمله، فقد أطلق سراح الاسرى من الكفار المشركين في غزوة بدر مقابل تعليمهم لبعض المسلمين القراءة والكتابة ، وفي موقف آخر من مواقف المساواة . واجه الرسول صلوات الله عليه عتابا شديدا ألزمه بأن يفتح باب الحق للراغبين مهما كان حظهم من الدنيا ، وأن يعرض عن المستكبرين مهما كان قدرهم ومهما كانت قوتهم ذلك هو موقف الاعمى الذى جاء الى الرسول يطلب العلم فأعرض عنه حرصا على اسلام بعض الاقوياء ، ورعاية لمصلحة الدعوة ، وحينئذ نزل القرآن الكريم يدافع عن حق الاعمى الراغب في الهدى الحريص على التلقي ، ليزيل عن رحاب الحق كل أثر لسطوة الجاه أو المال (٢) .

(١) محمد رأفت عثمان ، الحقوق والواجبات ، والعلاقات الدولية في الاسلام ، مطبعة السعادة ، ١٩٧٥م القاهرة ص ٦٠

(٢) مصطفى عبد الواحد ، المجتمع الاسلامي ، دار الجيل ، ١٩٧٤م بيروت ، ص ٧٥ .

وبذلك نرى أن الاسلام قدس حق الناس جميعا في العلم والايمان، وفتح لهم رحاب المساواة في مجتمعه وأقامها لبناء علاقات الناس في صورتها الانسانية المختلفة بعيدة عن المال والسطوة والجاه والحسب والنسب فنادى باحترام الناس بعضهم بعضا ، وبالكمال الخلقي والكمال العملي والعلمي .

واذا نظرنا الى مؤسسات التربية الاسلامية في بداية العهد الاسلامي وهي الكتاتيب ، والمسجد ، ودور المعلمين وحلقات الدرس . هذه المؤسسات التربوية نجدها قد قامت على أصول من المساواة التعليمية فكان الطلاب يحضرون لسماع الشيخ الذى يروقهم في حلقته ، فاذا أحب طالب دروس شيخ لزمه وأخذ عنه ، حتى يتخرج على يديه ويجيزه للتدريس فيما بعد (١) .

وقد نادى رجال التربية الاسلامية وأعلام المسلمين الى قيام المربى المسلم بتحقيق المساواة بين المتعلمين في تعليمهم وتأديبهم وارشادهم و ، وتقويمهم وجعلوها من الشروط الاساسية التى يجب أن تتوفر فيه .

---

(١) أحمد فؤاد الاهواني ، التربية الاسلامية ، دار المعارف ، ١٩٦٧م ، القاهرة ص ١٥ .

تقرير المساواة وأهميته التربوية والادارية المعاصرة

ان تربيــة شبابنا على القدوة الصالحــة والمبادئ والقيم الانسانية والمثــل العليــا التى جاء بها الاسلام يعد من أهم المسئوليات الملقاة على رجال التربية ولايمكن أن يتم ذلك الا اذا تمثلت العملية التربوية هذه المبادئ والقيم الانسانية في جميع عناصرها وعلى رأس هذه المبادئ الانسانية "تقرير المساواة" فــاذا اختطت العمليــة التربوية هذا المنهج الانساني في أهدافها ومناهجها ووسائلها وطرائقها التربوية فأن ذلك يؤدى الى بناء الشخصية الانسانية المثالية وســوف نعالج باذن اللــه تعالى هذا الموضوع في نهاية هذا الفصل ونعرض هنــا في هذه الاسطر أهمية هذا المبدأ الاسلامي "المساواة" في تطبيقات الادارة المعاصرة وانفاذه في مسار العملية الادار يــة الحاضرة وذلك عن طريق الصــور الآتيــة :ـ

أ ـ المساواة في توزيع الخدمات التعليميــة في القطر مع مراعاة التوزيع الجغرافي والظروف والامكانيــات •

٢ ـ المساواة في عدالــة المكافآت المادية اذا توافرت شروط استحقاقهــا •

٣ ـ المساواة في الاشراف والتوجيــه والتنظيم والتقويم والمتابعة لكافة أفراد ـ المنشآت الادار يــة •

٤) المساواة في الانظمة واللوائح والقوانين المتبعة في التوظيف والترشيح والترفيع •

٥) المساواة في توزيع المدخلات المادية وغيرها على كافة القطاعات والاقسام الادارية المختلفة •

٦) المساواة في توزيع الحوافز الايجابية وتطبيقها بالعدل •

٧) المساواة في تقديم كافة الخدمات للموظفين من اسكان وعلاج ومواصلات وما يتبع ذلك من خدمات انسانية متعددة •

٨) المساواة في اتاحة كافة فرص الترقية بصورة شاملة للجميع وفي ظل نظام موحد •

وهذه أمثلة مختلفة انما تمثل جزءا من كل في اطار المجتمع الانساني •

* * *

ثانيا : العدالة وانعكاسها في العلاقات الادارية :

قامت كل علاقة انسانية في الاسلام على العدالة كما قامت عليها جميع المبادئ الانسانية ، وقد تمثل المجتمع الاسلامي السابق مفهوم العدالة الحقة وانعكس هذا المفهوم في تصرفات الناس وأعمالهم وأقوالهم وفي كافة علاقاتهم الانسانية ، وحينما حاول الاسلام أن يحقق العدالة كاملة ارتفع بها عن أن تكون عدالة اقتصادية محدودة ، وأن يكون التكليف وحده هو الذي يكفلها فجعلها عدالة انسانية شاملة أو أقامها على ركنين قويين هما :

١) الضمير البشري من داخل النفس .

٢) التكليف التشريعي في محيط المجتمع .

وزاوج بين القوة وتلك مثيرا في الوجدان الانساني أعمق انفعالاته غير غافل عن ضعف الانسان وحاجته الى الوازع الخارجي (١)، واذا تتبعنا جميع تنظيمات الاسلام المالية والاجتماعية وجدنا العدل أساسا لها حتى قال العلامة ابن القيم (الشريعة عدل كلها ، ورحمة كلها ،وحكمة كلها ،

---

(١) سيد قطب ،العدالة الاجتماعية في الاسلام ، دار الشروق ، ١٩٧٤م ، بيروت ص٧٧ .

فكل مسألة خرجت عن العدل الى الجور ، وعن الرحمة الى ضدها ، وعن المصلحة الى المفسدة ، وعن الحكمة الى العبث ، ليس من الشريعة) (١)

وهذا ما نصت عليه كثير من الآيات في القرآن الكريم والاحاديث النبوية منها قوله سبحانه وتعالى (ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) (٢)

وقوله تعالى (ان الله يأمر بالعدل والاحسان) (٣) " وممن خلقنا أمة يهدون بالحق وبه يعدلون " (٤)

ومن هنا نرى أن اقامة المسلمين علاقاتهم الانسانية والاجتماعية وتصريف شئون حياتهم انفاذا لما جاءت به الشريعة الاسلامية وتطبيقا لها ، فاذا كان هناك ظلم أو شطط في هذه العلاقات فانها يجب أن تقوم على أساس ، هذه العدالة ، فهى الميزان الذى توزن به جميع المعاملات ، وكل المبادى الانسانية لابد أن تقوم في ظل هذه العدالة ، فالتسامح الذى

---

(١) مرجع أسبق (صلاح الدين المنجد ، المجتمع الاسلامي في ظل العدالة)ص١٦
(٢) سورة النساء آية ٥٨
(٣) سورة النحل آية ٩
(٤) سورة الاعراف آية ٨

يؤدى الى ضياع الحقوق لايكون تسامحا حقا الا اذا قام في ظل هذه العدالة (١) ويكون العدل بتطبيق احكام الشريعة التى تضمنت العدل في اعطاء الحقوق ، لأصحابها وتنظيم العلاقات بين الناس تنظيما عادلا ، والتسوية بينهما في المعاملة ومكافأة جهودهم بحسبها ، واسناد الاعمال والوظائف لمن يستحقونها بموءهلاتهم وعدم المفاضلة والتمييز بينهم تبعا للهوى والمصلحة أو لاءسباب خارجية لا تستوجب المفاضلة . (٢)

كما يمتاز الاسلوب الاسلامي في اقامة العدالة بين الناس بأنه لايوءمن بالحقد ولا بتغليب فئة من الناس على فئة أخرى بل يحل محل ذلك السلام والمحبة ، ولكنها محبة قائمة على العدل وعلى أساس وصول الحق لصاحبه والضرب على يدى الظالم فرد كان أو جماعة كما امتاز الاسلوب الاسلامي في اقامة العدالة الانسانية بين الناس بممارسات ادارية عظمى في عدة مجالات انسانية لخدمة أفراد المجتمع الانساني يمكن أن نعددها على الشكل الآتى :

---

(١) محمد أبو زهرة ، العلاقات الدولية في الاسلام ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٨ م ، القاهرة ص ٣٥

(٢) محمد المبارك ، نظام الاسلام في الحكم والدولة ، دار الفكر ، ١٩٨٠م ، بيروت ص ٤٥ .

أ ـ العدالـة في مجال أداء الواجبوالعمـل •

ب ـ العدالـة في مجال الحكم والقضـــاء •

ج ـ العدالـة في مجال المنطق والشهـــادة •

د ـ العدالـة في مجال الكتابـة والاصلاح بين الناس •

هـ ـ البعد عن ظلم الناس وانعكاســه في العلاقات الادارية •

أ ـ العدالـة فيأداء الواجـب والعمل :

العداله الاسلاميـة في حقيقـة أمرهـا نلمسها في أبعاد كثيرة ، فـي القول والعمل والمال ، والحكم والعبادة ، ومنها العدالـة في أداء الواجب والعمل ولقد أظهر لنا الاسلام في سابق عصـوره ممارسات ادارية عظيمـــة في تطبيق مبادى العدالـة الانسانية حفلت بها كتب التاريـخ والسيـر وكتب التراث الاسلامـي ،فرسمت اسلوبـا فريدا في توثيق الروابط والاخوة الانسانية وتوثيق مبادى العلاقـات الانسانية بين المسلمين أنفسهـم ، ولعل فيسيرة الرسول محمد صلى اللـه عليـه وسلم وصحابتـه الكـرام أعظم المثل الانسانيـة لتدعـيم لتدعيم ممارسة الادارة للعلاقات الانسانية وهذهشواهد من الممارسـات الاداريـة عندالمسلمين في مجال أداء الواجب والعمل نذكرها في الصـور الآتيـة :

بعث الرسول صلى الله عليه وسلم الصحابي الجليل عبد الله بن رواحه الى أهل خيبر يخرص ثمارهم فأرادوا أن يرشوه ليرفق بهم فقال رضى الله عنه : والله لقد جئتكم من عند أحب الخلق اليّ ، ولأنتم أبغض الي من القردة والخنازير ، وما يحملني حبي اياه وبغضي لكم على أن لا أعدل فيكم . (١)

بمثل هذه الصفات الانسانية العظمى سار المسلمون يمارسون علاقاتهم الادارية تنفيذا لما أمرت به الشريعة الاسلامية السمحاء .

فاذا نظرنا الى امام العدل في الاسلام الفاروق عمر بن الخطاب رضى الله عنه نجده أولا يحقق العدل بينه وبين الناس فيرفض أن يأكل من حلوى أذربيجان لأنها تمثل رفاهية لا تتاح للشخص العادى ، وعندما يرفض في عام الرمادة أن يأكل لحما ويقصر أكله على الخبز والزيت حتى ينتقع لون جلده ، وعندما . على أهله أطايب الطعام والحلى . وعندما أراد أن يقدم مساعدة للمحتاجين لجأ الى اسلوب عظيم لتحقيق العدالة في قراره بأن جمع ستين مسكينا وجعل يطعمهم لمدة شهر ، ثم أحصى

---

(١) عبد الرحمن حبنكه الميداني ، الاخلاق الاسلامية ، دار القلم ١٩٧٩م ، دمشق ص ٥٨١ .

جملة ما أكلوه ، واستخرج متوسط ما أكله كل منهم ، وجعل المتوسط هو مقدار المساعدة التى يقدمها لكل محتاج ، فهل هناك أحدث مما فعله عمر في هذا المجال ؟ .

وتتجلي ممارسة المسلمين لمبدأ العدالة في ادارتهم للولايات الاسلامية ما بعثه الخليفة عمر بن الخطاب وقت خلافته من رسائل الى عماله ومن ضمن هذه الرسائل نقتبس النص التالي في رسالة بعثها الى واليه في الشام معاوية بن أبي سفيان حيث يقول فيها : " اياك والاحتجاب دون الناس ، وأذن للضعيف وأدنه حتى يبسط لسانه ويجترئ قلبه وتعهد الغريب فانه اذا أطال حبسه ضعف قلبه وترك حقه "(١)

وكتب أيضا رضى الله عنه الى عامله أبو موسى الاشعرى فقال "أما بعد فان أسعد الرعاة من سعدت رعيته وان أشقى الرعاة عند الله من شقيت رعيته ، واياك أن تزيغ فيزيغ عملك "(٢)

فهو يرسم رضى الله عنه مبدأ العدالة للرعية جمعاء حتى ينال كل انسان حقه ولا يظلم أحد ، والحق يقال أن عدالة عمر تمثل عدالة الاسلام أصدق تمثيل ، فهو يتحدث في أواخر أيامه ما تقرره الادارة ـ

---

(١) محمد عطيه الابراشى ، روح الاسلام ، دار احياء الكتب العربية ، ١٩٦٩م القاهرة ص ٢٢١ .

(٢) مرجع سابق ص ٢٢٠ .

الحديثة الآن حيث يقول " لئن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية حولا ، فاني أعلم أن للناس حوائج تقتطع دوني أما عمالي فانهم لا يرفعونها الى ،وأما هم فانهم لايصلون الى،أسير الشام فأقيم بها شهرين ثم أسير الى الجزيرة فاقيم بها شهرين ،ثم اسير الى الجزيرة فاقيم بها شهرين ثم أسير الى مصر فأقيم بها شهرين ،ثم أسير الى البحرين فأقيم بها شهرين ، ثم أسير الى الكوفة فأقيم بها شهرين ثم أسير الى البصرة فأقيم بها شهرين ، والله لنعم الحول هذا " (١)

رحمك الله ياعمر ، فمن مثلك يطبق هذه المبادئ الادارية العظيمة والتوجيه والاشراف والاتصالات بالعمال والولاة ،ومعرفة ما يقومون به من جهود وأعمال ومدى ما حقق من الاهداف ونستطيع أن نلخص جهد عمر رضي الله عنه في عنصرين مهمين في العملية الادارية المعاصرة هما :

التوجيه / والاتصال بعماله عن طريق المبادئ التالية :

١) الاشراف المباشر حيث يتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير أو الموجه بالاتصال الشخصي المباشر بالمرؤسين أو المعلمين في

---

(١) مرجع سبق (محمد الصادق عفيفي ،المجتمع الاسلامي وأصول الحكم ،)ص١٠٥

المؤسسة التربوية مثلا ، وهذا مافعله عمر بن الخطاب في مؤتمر " الجابية " في بلاد الشام حين اجتمع مع عماله هناك وأخذ يحدثهم ويسألهم عن أحوال الولاية من جميع شئونها الزراعية والعسكرية والاقتصادية وعن أحوال الرعية وما يخصهم من المطالب والحاجات .

٢) وحدة الأمر : حيث يكون التوجيه ذا فعالية عالية اذا ما تلقى الموظفون أو المعلمون الاوامر والتوجيهات من رئيس واحد ومشرف واحد يكون مسئولا عنهم ومسئولون أمامه ، وهذا أيضا ما طبقه عمر بن الخطاب في ادارته .

أما العنصر الآخر فهو الاتصال ونعني به الاتصال من القاعدة الى أعلى . انظر الى قول عمر حيث يقول " فاني أعلم للناس حوائج تقتطع دوني أما عمالي فانهم لا يرفعونها الي ، وهذا الاتصال مهم لرجل الادارة فهو يساعد على معرفة مدى تقبل الافكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل ، ويساعد الافراد العاملين على الاسهام بأفكارهم وآرائهم والاحساس بأهميتهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها خاصة ، وعملية الاتصال من أسفل الى اعلى تساعد على تنمية العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤسين ، وهي عملية يجب أن يقوم بها كل أصحاب الاختصاص خاصة رجال الادارة التربوية لتناول مشاكل

جميع الافراد الذين ينتمون الى العملية التربوية ، فمن أجل الوصول الى قرار رشيد وحكيم لابد من توافر كافة المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليه ، ومثل هذه المعلومات لايمكن توفيرها الا عن

ب ــ العدالة في الحكم والقضاء :

من الممارسات التى جاءت لتدعيم العدالة الانسانية واقامتها في المجتمع الاسلامي لبناء علاقات انسانية طيبة وعادلة قائمة على الحق ، المبادى الانسانية لاقامة العدالة في الحكم والقضاء ورد ــ الحقوق لاصحابها ، فاذا نظرنا الى النظام القضائى الاسلامي نرى أن فقهاء المسلمين قد وضعوا نظاما اداريا عظيما مبنيا على قواعد اسلامية ثابتة لبناء العلاقات الانسانية بين السلطة القضائية ومع من تتعامل معه من أفراد المجتمع ، ومن هذه المبادئ الانسانية موقف القاضي من الخصمين عند عرض قضيتهما .

فقد اتفق فقهاء المسلمين على أن القاضي يجب أن يسوى بين الخصمين في الامور التالية :

١) في الدخول عليه

٢) والجلوس بين يديه

٣) والاقبال عليهما .

٤) والاستماع لهما .

٥) والحكم عليهما .(١)

ونلاحظ هنا أن كل هذه الامور التى يتبعها القاضى قبل اصدار حكمه من المبادئ الانسانية المطلوبة في تقرير سير العملية الادارية الحاضرة لحل النزاعات والاختلافات بين أفراد المنشأة الادارية الواحده ، وتعتبر هذه المبادئ الانسانية من الأسس النفسية والاجتماعية التى دعت اليها التربية الحاضرة وذلك باتباعها مبدأ اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية عند الانسان ، والتى منها الحاجة الى الأمن والحاجة الى تحقيق الذات والاحترام والتقدير لايجاد الرضا النفسى والتكيف الاجتماعى لدى الفرد العامل .

واذا نظرنا الى تطبيق مبادئ العلوم الانسانية في مجال الحكم والقضاء في المجتمع الاسلامى الزاهر في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

---

(١) احمد الشرباصي ، أخلاق القرآن ، دار الرائد العربى ، ١٩٧١م بيروت ص ٢٣ .

فاننا نلتمس ذلك من ماجاء في عهده صلوات الله عليه وسلامه ، فقد سرقت امرأة من بني مخزوم ، وكبر على أهلها وهم الشرفاء أن تقطع يدها فتوسطوا الى رسول الله فكلمه اسامة بن زيد فغضب صلى الله عليه وسلم وقال : " انما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا اذا سرق فيهم الشريف تركوه واذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد ، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها "(١) .

ونلتمس أيضا هذه العدالة العظمى في عهد الفاروق عمر بن الخطاب رضى الله عنه فقد ضرب أبو موسى الاشعرى — وكان واليا على الكوفة بالعراق في عهد عمر — رجلا بالسوط وحلق له شعر رأسه ، فشكى الرجل الى عمر رضى الله عنه وقال له ان أبا موسى ضربني لأني طالبته بنصيبي كاملا في الغنيمة ، ولم أرض بما قل عن نصيبي ، وانما جلدني لأنه يرى أنك لا تقتص منه ، لمنزلته عندك ، ومكانته في المسلمين ، فتألم عمر مما صنعه أبو موسى الاشعرى ، وكتب يقول له : " ان فلانا أخبرنا بكذا وكذا ، فان كنت قد فعلت ما فعلت أمام الناس فاجلس أمامهم حتى يقتص منك ، وان كنت قد فعلت ذلك في خلاء فاقعد في خلاء حتى يقتص منك . وحمل الرجل الكتاب حتى أعطاه الى أبي موسى الاشعرى بالعراق ، فاجتمع الناس وطلبوا من الرجل

---

(١) مرجع أسبق (محمد الصادق عفيفي ، المجتمع الاسلامي وأصول الحكم) ص ١٠٢

أن يعفو عنه ، فأبي ، فقعد أبو موسى أمامهم ، وقال للرجل: تقدم فاقتص مني ، عند ذلك هدأت نفس الرجل ورفع رأسه الى السماء وقال اللهم اني عفوت عنه. وبهذه الصورة للعدالة الانسانية في الحكم والقضاء تتوطد العلاقات الانسانية بين أفراد المجتمع المسلم .(١)

جـ - العدالة في الكلام والمنطق والشهادة :

من الامور التى دعا اليها الاسلام لتحقيق الصلات الانسانية على أسس العدالة الحقة ، وتكوين أمة اسلامية يسودها العدل في كل شيء العدل في القول والكلام والمنطق ، والشهادة تحقيقا لقوله تعالى " واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربي "(٢) .

ومن وحى هذا العدل إلتزام فلا غش ولا استغلال لجهل الآخر أو ، الادلاء ببيانات كاذبة ، يروى أن الرسول صلى الله عليه وسلم مر على صبرة فأدخل يده فتبللت أصابعه ، فقال ماهذا ياصاحب الطعام؟ فقال : يارسول الله أصابته السماء ، فقال " ألا جعلته فوق الطعام حتي يراه الناس من غشنا فليس منا ، ما أراك الا صنعت خيانة في دينك

(١) مرجع سابق ص ١٠٤
(٢) سورة الانعام آية ١٥٢

وغشا للمسلمين . (١)

ومن وحى هذا العدل الصدق بالتزام الانسان في كل أقواله وأفعاله ، فلا يجعل للكذب سبيلا حتى تكون علاقات الناس مبنية على أساس من الصفاء والنقاء ، لا يشوبها شيء من زيف أو خداع : يقول الشيخ محمد الغزالي : من هنا كان الاستمساك بالصدق في كل شأن ، وتحريه في كل قضية والمصير اليه في كل حكم ، دعامة ركينة في خلق المسلم ، وصبغة ثابتة في سلوكه ، وكذلك كان بناء المجتمع في الاسلام قائما على محاربة الظنون ، ونبذ الاشاعات ، واطراح الريب ، فان الحقائق الراسخة وحدها هي التي يجب أن تظهر وتغلب ، وأن تعتمد في اقرار العلاقات المختلفة . (٢)

والاسلام يوصي أن تغرس فضيلة الصدق في نفوس الاطفال ، حتى يشبوا عليها ، وقد ألفوها في أقوالهم وأحوالهم كلها ، فعن عبد الله بن عامر قال : دعتني أمي يوما ورسول الله صلى الله عليه وسلم قاعد في بيتنا فقالت : تعال أعطك ، فقال لها صلى الله عليه وسلم " ما أردت أن تعطيه ؟ "

---

(١) مرجع سابق ، ص ١٠٨

(٢) محمد الغزالي ، خلق المسلم ، دار الكتب الحديثة ، ١٩٧٤م ، القاهرة ص ٣٤

قالت: أردت أن أعطيه تمرا ، فقال لها : " أما انك لو لم تعطيه شيئا كتبت عليك كذبة " (١)

د ـ العدالة في الكتابة ، والاصلاح بين الناس:

هذه العدالة أيضا من المبادئ التي دعا اليها الاسلام لتوثيق الروابط الانسانية وتسيرها على أسس فاضلة ، وهذا ما نصت عليه الآية القرآنية في قوله تعالى : " يا أيها الذين آمنوا اذا تداينتم بدين الى اجل مسمى فاكتبوه ، وليكتب بينكم كاتب بالعدل " .(٢)

والكاتب العادل في شتى المجالات لا يزيد ولا ينقص في صفة أو مقدار أو تقدير أو تقويم ، أو رفع عن حالة أو شكوى أو دراسة معينة فهو مسئول عنها ، والكتابة هنا أمانة يجب أن يرعاها من يتقي الله فيها ، وليس العدل فقط في كتابة أمور الدين أو المداينة كما تقرره الآية ، ولكنه عدل عام في أمور الحياة العامة ، يجب أن يلتزم به الفرد المسلم ، وتحرى العدل في الاصلاح بين الناس واجتناب كل ما يسبب الخلاف والفرقة والعداوة والبغضاء والابتعاد عن السخرية ، واللمز والتنابز بالالقاب واتهام المؤمنين بالظنون الضعيفة والتجسس

(١) مرجع سابق ، ص ٣٧
(٢) سورة البقرة آية : ٢٨٢

والغيبة والنميمة وقد كان يقوم بهذه المهمة الادارية الاصلاحية في عهد الدولة الاسلامية ما يسمى بالمحتسب فهو يأمر بالمعروف اذا ظهر تركه وينهى عن المنكر اذا ظهر فعله كما يقول "الماوردى" (١) كما يذكر ابن خلدون بأن المحتسب يحمل الناس على المصالح العامة في المدينة ، مثل المنع من المضايقات في الطرقات ، ومنع الحماليين وأهل السفن من الاكثار في الحمل والحكم على أهل المباني المتداعية للسقوط بهدمها ، وازالة ما يتوقع من ضررها على السابلة ، والضرب على أيدى المعلمين في المكاتب وغيرها في الابلاغ (المبالغة) في ضربهم للصبيان المتعلمين ، ولا يتوقف حكمه على تنازع أو استعداء بل له النظر والحكم فيما يصل الى علمه من ذلك ويرفع اليه (٢)

. •

(١) أبوالحسن الماوردى "الاحكام السلطانية ، مكتبة الحلبي ، ١٩٧٣م القاهرة ص ٢٤٠ .

(٢) سليمان الطماوى ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٠م ، القاهرة ص ٣٥٣

هـ - البعد عن ظلم الناس وانعكاسه في العلاقات الادارية:

أما البعد عن الظلم فقد حرم الله سبحانه وتعالى على نفسه الظلم وجعله بين عباده محرما لكونه أقبح القبائح ، جاء في الحديث القدسي عن أبى ذر رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما يرويه عن ربه وفيه: " ياعبادى اني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرما فلاتظالموا "

ونتساءل : ماهى أهم مجالات الظلم في المؤسسات الادارية بوجه عام والمؤسسات التربوية بوجه خاص ؟ ؟ .

ونقول: ان من أهم مجالات الظلم في المؤسسات الادارية والتربوية:

١) كتمان شهادة الحق كأن يكون أحد المرؤسين مدعو ومطلوب للتحقيق أمام الرئيس أو أمام لجنة التفتيش الادارى مثلا فيطلب منه قول الحقيقة عند طلبهم للادلاء بالشهادة فلا يؤدى ذلك خوفا من السلطة وتحقيق أغراضه الخاصة .

٢) الهبات والهدايا : التى تقدم للموظفين من أجل مراكزهم الادارية أو المدرسية من أجل النجاح والتفوق فاذا أخذ الموظف أو المدرس هذه الاموال والهبات بغير حق يصبح غالا وظالما ، والآيات والاحاديث فى ذلك

كثيرة منها قولـه تعالى : " ومن يغلل يأت بما غل يوم القيامة ،ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون " (١)

وفي الحديث : استعمل النبي صلى اللـه عليـه وسلم رجلا من الازد يقال لـه ابن اللبيئة على الصدقة ، فلما قدم قال هذا لكم وهذا أهدى لي ، فقام رسول اللـه صلى اللـه عليـه وسلم على المنبر فحمد اللـه وأثنى عليـه ثم قال : أما بعد فاني استعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني اللـه فيأتي فيقول : هذا لكم وهذا هديـة أهديت الي أفلا جلس في بيت أبيـه وأمه حتى تأتي الهديـة ان كان صادقا واللـه لا يأخـذ أحدا منكم شيئا بغير حقـه الا لقي اللـه تعالى يوم القيامة " الى آخر الحديـث . (٢)

٣) هضم المدير أو الرئيس أو المسئول حقوق مرؤسيه كالعلاوات والمكافآت التشجيعيـة والاجازات المفروضـة بحسب النظام والترفيعات الـى المناصب العليـا والتقدير والتقويم الموضوعي .

---

(١) سورة آل عمران آيـة ١٦

(٢) رواه البخاري ومسلم

٤) الغش بكافة صوره وأنواعه يعتبر من الظلم ، فمثلا عندما يريد القائد أن يتخذ قرارا أو تقريرا فانه يحاول أن يتعرف على وجهات نظر الافراد وعلى ضوء ذلك يمضي ويصدر القرار ويمكن الغش هنا بأن الافراد لا يوضحوا الواقع والحقيقة كما هي بل قد يقومون بتزويرها عن الصواب والحق •

فمتى كانت هذه المجالات وغيرها والتي تدل على الظلم موجودة في العملية الادارية فان هذا يمثل انهيارا لأسلوب العلاقات الانسانية الاسلامية وللمبادئ الاخلاقية الى جاء بها الاسلام ، واذا كان القائد أو الرئيس يتمثل فيه شيء من ذلك بخداع الناس والتظاهر أمامهم بالاستقامة والأمانة فان على الافراد أن يعلنوا ويجهروا بالظلم في حدود ماحصل منه من ظلم دون زيادة أو نقصان كما أمر بذلك سبحانه وتعالى كي يحال الى القضاة والحكام فان نجا من يد العدالة بسبب القدرة على صياغة الحجج والكذب والاحتيال ليجعل الباطل حقا وتشويه حق الغير ، فانه لا مفر له من العدالة الربانية يوم الحساب •

ان الاسلام يضع لنا بهذه المبادئ أساسا للعلاقات والمعاملة الانسانية تجعل الفرد المسلم يرجع الى نفسه فيحاسبها حسابا دقيقا على ما يعلم وتجعله حذرا من ظلم الناس والعدوان على حقوقهم ، وفي هذا تطهير لضمير الفرد وتطهير جو المجتمع الانساني ورفع المستوى الخلقي والنفسي للافراد •

أوجه التطبيقات الادارية المعاصرة لمبادئ العدالة الانسانية

يمكن أن نعدد هنا بعض التطبيقات الادارية المعاصرة لمبادئ العدالة الانسانية وفي ذكرنا لهذا التعداد نذكر بعض النقاط التى تمثل جزءا بسيطا لتحقيق العدالة الشاملة في النظام الادارى القائم •

١) العدالة في اسناد الوظائف الى أهلها الاكفاء الذين يستحقون ذلك بموجب مؤهلاتهم وعدم التمييز بينهم تبعا للهوى والمصلحة الذاتية أو لأسباب اخرى لا تستوجب المفاضلة •

٢) العدالة في معاملة أفراد المنظمة أو المؤسسة الادارية أوالتربوية من موظفين وعمال وغيرهم بحيث يستوى في ذلك الكبير والصغير دون تمييز بينهم أوهضم حقوق البعض منهم •

٣) العدالة في حل المشاكل التى تظهر بين أفراد الادارة الواحدة بتطبيق القوانين واللوائح على الجميع مع تجنب الهوى والعلاقات الشخصية •

٤) العدالة في اتخاذ القرارات واشراك الجميع في اصدارها وهذا يقتضى استبعاد القسر لتنفيذها لتحقيق الاهداف المرجوة منها •

٥) العدالة في تحديد الاجور والمكافآت على أساس العمل وكذلك في توزيع الحوافز الايجابية ولا سيما المعنوية منها بغية تشجيع العاملين مع الاخذ بالنمط السلوكي المرغوب وهذا ما ينمي فيهم الشعور بالرضا والانتماء •

٦) العدالـة في توزيع الخدمات والمنصرفات بين الاقسام الادارية على اختلاف وظائفها مع مراعاة الظروف والامكانيات والاختلافات ان وجدت •

٧) العدالـة في الاشراف والتوجيـه والتقويم من قبل المشرف المسئول عـن هذه العمليـة اذ يمثل نقطة الوصل بين الافراد والجهات العليـا فعليـه تحرى العدل عن كتابـة التقارير التى يعدها بهذا الشأن سواء كان ذلك في المؤسسات التربوية أو الاداريـة •

ثالثا : الأمانة وانعكاسها في العلاقات الادارية :

تكون الأمانة في كل شئ في المال والاعراض ، والجوار والعلم ، والبيع والشراء والكيل والوزن ، والكلام والحديث ، وحتى في النظر والتفكير فالامانة في نظر الاسلام واسعة الدلالة وهي ترمز الى معاني شتى مناطها شعور المرء بتبعته في كل أمر يوكل اليه وادراكه الجازم بأنه مسئول عنه ، أمام ربه (١) ، ولا يمكن أن نتصور أن تقوم علاقات انسانية بين أفراد المجتمع المسلم دون توافر الامانة في تعامل الناس مع بعضهم البعض وتبادل المنافع بينهم ، واعطاء كل ذي حق حقه فيها تستقر النفوس وتطمئن ، ويسود المجتمع روح المحبة والاخلاص والتعاون والنصوص الاسلامية التي جاءت لاداء الأمانة والأمر بها كثيرة ،نذكر منها قوله تعالى (ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها ،واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ، ان الله نعما يعظكم به ، ان الله كان سميعا بصيرا ، (٢)

وقوله تعالى (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون) (٣)ونتساءل هنا كيف طبق المسلمون مبدأ الأمانة في علاقاتهم الادارية ؟ ؟

---

(١) مرجع أسبق (محمد الغزالي ،خلق المسلم) ص ٤٥
(٢) سورة النساء آية ٥٨
(٣) سورة المعارج آية ٣٢

وكيف مارس المجتمع المسلم هذا المبدأ في علاقاته الانسانية الادارية ؟

نقول ان تأدية هذه الأمانة يستلزم ويحتاج الى الصدق ، والسرية ، والقدرة على المواجهة ، وأداء الواجب والاخلاص .

أ ـ الصدق :

ويحمل الصدق في ثناياه صفات تلتصق به وتدعمه ، كالاعتراف بالخطأ أو الاعتراف بعدم العلم بموضوع ما ، اذ أن ذلك كله يوحى بالثقة في الشخص وفي عزمه على تدارك الخطأ ، وسد الثغرات في التنفيذ ، كما يحمل أيضا مطابقة التنفيذ الفعلي للوعد بالتنفيذ ولذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (يطبع المؤمن على الخلال كلها ، الا الخيانة والكذب) (١) .

وها هو عبد الله بن عمر ، وكان ممن تعلموا على رسول الله ثم أبيه يتباهى بأنه عندما سئل عن أمر لا يعلمه اعترف بذلك فيقول للناس :

" سئل ابن عمر عما لايعلم ، فقال لا أعلم " (٢)

وبذلك تتجلى المبادئ الانسانية الصادقة ، فى علاقات الناس

---

(١) رواه احمد بن حنبل

(٢) مرجع أسبق (محمد عطيه الابراشى ، روح الاسلام) ص ٣٤٦ .

ليس من الناحيــة التعليميــة فقط ، كما هو واضح في المثال السابق وانما تشمل كل أنواع العلاقــات الاخرى فلا يمكن للمسلم مثلا أن ينظـــر الى مال المسلم الآخــر لضمان دوام المحبــة بين أفراد المجتمع وتوطيــد العلاقات بينهــم (١) وفي ذلك يقول الرسول الكريــم صلوات الله عليه وسلامه (ازهد فيما في أيدى الناس يحبك النــاس) (٢)

ب ـ السريــة :

ويضع الرسول عليه الصلاة والسلام لها حكما قاطعا بقوله (اذا حـــدث الرجل بالحديث ثم التفت ، فهى أمانــة) (٣) فمن معانى الامانـــة أن تحفظ حقوق المجالس والاجتماعــات التى يشارك فيها الانسان فلا يدع ، لسانه يفشى أسرارهــا ويسرد أخبارهــا ، فكم من حبال تقطعت ومصالـــح تعطلت ، لاستهانة بعض الناس بهذه الأمانــة ، ويتجلى مبدأ السرية فـــي ممارســة المجتمع الاسلامى السابق لها في علاقتــه الادارية فيضع العباس ابن عبد المطلب منهجا كاملا لكل من يتولى أمرا من أمور الادارة وهـــو

---

(١) مرجع أسبق (صلاح الدين المنجد ، المجتمع الاسلامي في ظل العدالة) ص ٦٦ .
(٢) رواه ابن ماجــة والطبرانــى .
(٣) رواه أبوداود .

يوجه ولده عبد الله الذي كان أحد المستشارين والمصطفين لـدى الخليفة عمر بن الخطاب فيقول لـه: ان هذا الرجل يستخليك .. ، ويستشيرك واني أوصيك خمس خلال : " لا تفشين لـه سرا ، ولا تغتابن عنده أحدا ،ولا يجربن عليك كذبا ، ولا تعصين لـه أمرا ، ولا تطلعنه منه على خيانة) ثم ننظر الى مثال آخر لتطبيق مبدأ السرية في علاقة المسلمين الانسانية الادارية فقد أراد عمر بن الخطاب أن يعزل المغيرة والى العراق ويولى مكانه جبير بن مطعم ،وطلب من جبير أن يجهز نفسه للسفر مع كتمان الخبر ، ولكنه عاد وعدل عن توليته عندما علم بعدم التزامه بكتمان الخبر عن أهل بيته .

جـ ـ القدرة على المواجهة والاعتراف بالخطأ :

وتشمل القدرة على المواجهة كافة المشاكل والصعاب التى قد تعترض الشخص القائم بالادارة ، والتى يؤدى الخضوع لها الى الانحراف عن الخط السليم ومنها الضغوط المضادة ، والمغريات التى قد يتعرض لها والمصاعب غير المتوقعة ، كما أن الاعتراف بالخطأ يدخل ضمن القدرة على المواجهة فاذا التزم الشخص الادارى هذا المنهج وهو (القدرة على المواجهة) فاننا نستطيع أن نوصف هذه الادارة بالتزامها بالمبادئ ..

الانسانية التى نادى بها الاسلام لبناء العلاقات الادارية ولننظر الى الممارسات الادارية الاسلامية في المجتمع الاسلامي السابق في هذا السبيل ولعل أروع الأمثلة في هذا المجال تلك التى يضربها لنا رسول الله صلى الله عليه وسلم عندما يتعرض لضغط شديد من عمه أبى طالب الذى يحاول أن يمنعه من مواصلة دعوته فيرد عليه صلى الله عليه وسلم بعبارته الخالدة (والله ياعم ، لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يسارى على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك دونه ، ماتركته) .. ثم وهو يواجه عمه العباس الذى يسأله أن يوليه أحد الاعمال التى أسندت الى الكثير من عامة المسلمين فيجيبه (والله ياعم ، ان لا تولى هذا الامر أحدا يسأله أو أحدا يحرص عليه) .

كذلك كانت توجيهات صلوات الله وسلامه وتربيته لأصحابه تقوم على بث هذا الاتجاه في نفوسهم ، فيحدثنا أبو ذر الغفارى عن الرسول الكريم فيقول (أمرنى أن أقول الحق وان كان مرا ..وأمرنى ألا أخاف في الله لومة لائم) - وقد اعترف عمر - وهو الذى شهد له الرسول بالعظمة والعبقرية - اعترف بخطئه في انكار موت النبي يوم وفاته وأعلن هذا الاعتراف على المسلمين في المسجد بعد أن أفاق من هول الصدمة

فيقول : " انى قلت لكم بالا مسئالة ماكانت مما وجدت في كتاب الله ولاكانت عهداً عهده الى رسول الله ، ولكن كنت أرى أن رسول الله سيدبر أمرنا ، ويبقى ليكون آخرنا ".(١)

د ـ أداء الواجب والاخلاص فيه :

وهذا وجه من وجوه الامانة في الاسلام ، فأداء الواجب والاخلاص فيه مسئولية عظمى وفي ذلك يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم :

" العامل اذا استعمل فأخذ الحق ، وأعطى الحق لم يزل كما لمجاهد في سبيل الله حتى يرجع الى بيته "(٢).

ومن الامانة ألا يستغل الرجل منصبه الذى عين فيه ، كجر منفعة الى شخصه أوقرابته ، فان التشبع من المال العام جريمة (٣).

وفي ذلك يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (من استعملناه على عمل فرزقناه رزقا ، فما أخذ بعد ذلك فهو غلول) (٤) ،

وقوله صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالامام راع ومسئول عن رعيته ، والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته).

---

(١) مرجع أسبق (سليمان الطماوى ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة ص ٢١٧ .

(٢) الطبراني .

(٣) مرجع أسبق (محمد الغزالى ، خلق المسلم) ص ٤٨ .

(٤) رواه أبوداود .

يعمم مبدأ الامانة ويوسع نطاقها مع أن البعض يقصرون معناها
على حفظ الودائع والاموال ، وهذا ليس بصحيح .

* * *

أوجه التطبيقات الادارية المعاصرة لمبدأ الأمانة

هذه الامثلة التى نوردها هنا تمثل أهمية الأمانة بشكل واضح في النظام الادارى المعاصر ، وفي ذكرنا لهذه النقاط نشير الى بعض النواحي في العملية الادارية .

١) أمانة العمل المتقن وحسن الأداء في ذلك يقول الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه (ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) ، وفي رواية اخرى ، " ان الله يحب من العامل اذا عمل أن يحسن " .

٢) أمانة التعامل مع الافراد وتأدية حقوقها .

٣) أمانة اختيار وترشيح وتوظيف الأفراد وتعيينهم .

٤) أمانة الدفاتر المالية والاوراق والمعاملات الخاصة بذلك .

٥) أمانة الرسوم والتأمينات وقسائم التحصيل .

٦) أمانة كشوف الرواتب والاجور والعلاوات والمكافآت .

٧) أمانة المشتريات والمبيعات والمناقصات .

٨) أمانة الجرد السنوى والبيع بالمزاد .

٩) أمانة كتابة التقارير والسجلات الرسمية على اختلافها .

أما بالنسبة للمؤسسات التربوية فيمكن أن نحدد بعض النواحي في ذلك:

١) أمانة الاشراف والتوجيه والتقويم للطلاب في المؤسسة التربوية •

٢) أمانة تقويم العاملين في المؤسسات التربوية وكتابة التقارير السرية عنهم •

٣) أمانة اعطاء وتدريس المناهج المقررة من قبل المعلمين للطلاب •

٤) أمانة توزيع المنصرفات على النشاطات اللاصيفية في المدرسة •

وهكذا نلاحظ من خلال سردنا لمفهوم الأمانة أن هذا المفهوم واسع في الاسلام وعام ، وقد حثت عليه الآيات القرآنية ، والاحاديث النبوية وما على الفرد المسلم المسئول الا أن يطبقه في أقواله وأفعاله وأعماله بحق حياز مجتمعه •

* * *

رابعا : التعاون وانعكاسه في العلاقات الادارية :

يعتبر التعاون ظاهرة من ظواهر الروح الجماعية التى نماها الاسلام في قلوب أفراده وما رسه المجتمع الاسلامي السابق في كل اموره وفي كل نشاطاته . وكانت سيادة هذا التعاون في كافة مناشط المجتمع الاسلامي ونظمه ، انعكاسا للقيادة الادارية الاسلامية . والانسان مطالب بتحقيق ظاهرة التعاون الانسانية مع ممن يتعامل معهم لأنه لايمكن أن تكون هناك دائرة من العمل والانتاج دون وجود تعاون بين الافراد للوصول الى الاهداف المطلوبة ولابد أن يكون هدف هذا التعاون خير فان كان على ذلك فهذا هو الذى أمر به الاسلام لقوله تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى ،ولا تعاونوا على الاثم والعدوان " (١) .

وقد حث الرسول عليه الصلاة والسلام على هذه الظاهرة بقوله "الله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه "(٢) .

وقوله صلى الله عليه وسلم " من كان في حاجة أخيه كان الله

---

(١) سورة المائدة آية ٢

(٢) رواه البخارى ومسلم

في حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة ، فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ومن يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة »(١)

ونتساءل هنا :

الى أي مدى مارس المجتمع الاسلامي مبدأ التعاون في علاقاته الادارية؟ وللاجابة على هذا نورد بعض الأمثلة التى تمثل هذه الظاهرة الانسانية في أروع صورها وتجسدها في العلاقات الادارية عند المسلمين في التعاون ·· لاصدار الحكم والأمر ، والتعاون على الخير والدلالة عليه ، والتعاون في صورة التكافل الاجتماعي ·

أ — التعاون لاصدار الحكم والأمر :

كان أبوبكر الصديق رضي الله عنه اذا ورد عليه حكم ، نظر في كتاب الله تعالى ، فان وجد فيه ما يقضي به ، قضى به · وان أعياه ذلك سأل الناس : هل علمتم أن رسول الله قضى فيه بقضاء ؟ فربما قام اليه القوم فيقولون : قضى بكذا وكذا · فان لم يجد سنة سنها رسول الله جمع رؤساء الناس فاستشارهم ، فاذا اجتمع رأيهم على

---

(١) رواه مسلم ·

شيء قضى بــه ، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يفعل ذلك .

وهكذا نرى مشاركة المسلمين وتعاونهـم مع بعضهم البعض للوصـــول الى الحكم أمر محتمـا .

ب ـ التعاون على الخير والدلالـة عليـه :

نفذ الرسول عليـه الصلاة والسلام مبدأ التعاون عندما جاء الى المدينـة فعقد مع اليهود حلفا أساسه التعاون على الخير وحماية الفضيلة ومنـع الأذى وأكد ذلك بالمواثيق ، ولكن اليهود نقضوا حلف التعاون ودبروا الأمـر مع المشركين ضد النبي صلى اللـه عليـه وسلم ، وكان أسـاس هذا التعاون أن يتضافـر على دفع الاعتداء واقامة الحق ، وكان عليـه السلام يعقد المعاهدات مع القبائل العربيـة لايجاد تعاون انسانـي واعلاء المعاني الانسانيـة وتوطيد العلاقـات بينهما ، وكان يحث على كل تعاون على الخير ويؤيـده ويرد كل تعاون على الشر ويحـاربـه . وقد ذهب الى مكة حاجـا فعلـم أن قريشا تريـد منعه فمد يـــده المسالمـة اليهـا وهو يقول " لو دعتني الى أمر فيـه رفعة البيت الحرام لأجبتهـم " .

ولقد كان عليـه السلام من مبادئـه التعاون على نصرة الضعيف . وقـد حضر وهو شاب في الخامسـة والعشرين من عمره حلفا لبعض أشراف قريش

عقد في دار عبد اللـه بن جدعان ، تحالفوا فيه لنصرة الضعيف علـــى القوى ، فسر عليـه السلام لذلك سرورا ،ظهرت آثاره من بعد ،فقد قال الهادى الأمين : " لقد حضرت بدار عبد الله بن جدعان حلفا مايسرني بـه حمر النعم ، ولو دعيت بـه في الاسلام لأجبت "(١)

جـ — **التعاون في صورة التكافل الاجتماعي :**

يسمو التعاون في المجتمع الاسلامي محققا التكافل الاجتماعى في أحلـــى الصور الانسانية عندما يأمر المسلمين أن من عنده فائض عن حاجته مـــن مأكل وملبس بل من كافة متاع الدنيا عليـه المبادرة بمساعدة أخيه المسلم وتقديم العون لـه وفي ذلك يقول الرسول عليـه الصلاة والسلام (من كـان عنده فضل ظهر —أى دابـة — فليعد بـه على من لا ظهر لـه ومن كـان لـه فضل زاد فليعد بـه على من لا زاد لـه) (٢) والتكافل الاجتماعـــي في مغزاه ومؤداه أن يحس كل واحد في المجتمع بأن عليه واجبـــات لهذا المجتمع يجب عليـه أداؤها ،فان تقاصر عن أدائها فقد يؤدى ذلك الى ضعف الترا[illegible]ـــي .

---

(١) مرجع أسبق (محمد أبو زهرة ،العلاقات الدولية في الاسلام) ص ٢٥

(٢) حمدى أمين عبد الهادى ،الفكر الادارى الاسلامي والمقارن ، دار الفكـر العربي ١٩٧٦م ، القاهرة ص ١٨٣ .

وللفرد حقوقا في هذا المجتمع يجب على القوامين عليه أن يعطوا كل ذى حق حقه من غير تقصير ولا اهمال بدفع الضرر عن الضعفاء وسد خلل العاجزين وتهيئة العمل للقادرين وتربية النشء تربية تظهر القوى والمواهب ، فالذين يخرجون الى الحياة وقد فقدوا الآباء الذين يعولونهم ويرعونهم ، فان التكافل يوجب تعهدهم ليكونوا لبنات قوية في بناء الجماعة • (١) والفرق كبير بين اقامة المجتمع على أساس هذا التكافل أوقيامه على غير ذلك ، فالمجتمع الذى يقوم على التكافل الاجتماعي ترسط بين أفراده علاقات روحية في ظل ود وتراحم بحيث لايمكن لهذه العلاقات أن تتفكك وحسبنا هنا أن نذكر قول الرسول عليه الصلاة والسلام (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) (٢) أما المجتمع الذى لايقوم على هذا التكافل ، فاننا نجد أن العلاقات بين أفراده تقوم على المصالح الموقوتة والمنافع العاجلة ، فالرحمة والتعاون ، والتضحية والايثار ، والود والاخلاص ، وغير ذلك من الفضائل والمثل العليا ليس لها وزن أومعيار في هذا المجتمع ، بل ربما كانت نقائص تدل على سذاجة وغفلة •

---

(١) محمد أبو زهرة ، في المجتمع الاسلامي ، دار الفكر العربى ١٩٧٨م القاهرة ص ٤ •

(٢) رواه البخاري ومسلم •

أوجه التطبيقات الادارية المعاصرة لمظاهر التعاون

يجب أن يكون التعاون هو المحور الأساس والمرتكز الذى تدور حوله عمليات الادارة ونستطيع أن نعدد مظاهر هذا التعاون في المؤسسات التربوية والادارية المعاصرة على النحو التالي :

١) جعل الاجتماعات مجالا للمشورة ،وتبادل الآراء واتخاذ القرارات ومناقشة ماتعاني منه المؤسسة الادارية أو التربوية بالأمور التى تعود عليها بالفائدة ولا شك أن هذه الصورة هى أعلى قمة في التعاون الجماعى •

٢) التعاون في تنظيم الاعمال الادارية بحيث يوزع ذلك على أعضاء المؤسسة التربوية والادارية بالتساوى حسب اختصاصهم لتصريف شئون العمل •

٣) التعاون اللازم بين الاجهزة الحكومية ذات العلاقات المترابطة مع بعضها البعض وذات المصالح المشتركة حتى لاتكون هناك ازدواجية في العمل ولضمان سيرة دون توقف أو تعطيل •

٤) التعاون بين الادارات المدرسية مع أجهزة المتابعة الميدانية لتحقيق الغاية من التقويم وذلك يكون عن طريق الاستفادة من خبرات الموجهين وما يقدمون من تقارير ، والاستفادة من الزيارات الميدانية التى يقوم بها مديروا المراحل التعليمية وما يبدونه من توجيهات لخدمة العمل المدرسى •

٥) أن يتعاون كافة أفراد المجتمع مع المؤسسات التربوية لاستكمال مهامها التربوية وتقديم الدعم المادى والمعنوى مثلا ، اذا احتاج الأمر بما يتناسب مع ظروف البيئة •

٦) التعاون بين أعضاء المؤسسات التربوية أنفسهم من مدراء ومدرسين وطلاب فيما يوكل اليهم من أعمال ومتطلبات وواجبات وأنشطة •

٧) التعاون بين ادارة المدرسة وبين أولياء أمور الطلاب على حل المشكلات الموجودة في البيئة والقيام بحل مشكلات الطلاب الدراسية والسلوكية والنفسية وايجاد العلاج المناسب لها •

٨) التعاون في بناء المناهج وتنفيذها بأساليب تربوية جماعية تسودها روح العمل في فريق واحد •

* * *

خامسا : العفو والتسامح وانعكاسهما في العلاقات الادارية :

العفو والتسامح من المبادئ الانسانية التى جاء بها الاسلام ا.... العلاقات الانسانية بين الناس جميعا ، وكذلك دعا القرآن الى العفو وحث عليه ونوه به في أساليب مختلفة ، فنراه مثلا في سورة البقرة يقول عز وجل " وان تعفوا أقرب للتقوى "(١) فيذكر بأن العفو يكون معوانا على تحقيق التقوى عند الانسان وعلى تجنب الحيف والظلم ، ويقول سبحانه وتعالى في سورة الشورى " وجزاء سيئة سيئة مثلها ، فمن عفا وأصلح فأجره على الله انه لايحب الظالمين "(٢) فليس هناك مانع من مقابلة السيئة بجزائها ومواجهة التطاول بمثله ، ولكن العفو المؤدى الى الاصلاح والخير أجمل وأكمل. وثواب هذا العفو النبيل لايضيع عند الله مصداقا لقوله تعالى " وان تعفوا وتصفحوا وتغفروا فان الله غفور رحيم "(٣) وقوله تعالى : " والعافين عن الناس والله يحب المحسنين "(٤) كما أمر الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام

---

(١) سورة البقرة آية ٢٣٧
(٢) سورة الشورى آية ٤٠
(٣) سورة التغابن آية ١٤
(٤) سورة آل عمران آية ٣٤

حاضا على العفو فقال: " ما عفا رجل عن مظلمة يبتغي بها وجه الله الازاده الله بها عزا يوم القيامة " وقال لأحد الصحابة " الا أخبرك بأفضل أخلاق الدنيا والآخرة : تصل من قطعك وتعطى من حرمك وتعفوا عمن ظلمك " (١)

ونتساءل هنا كيف مارس المجتمع الاسلامي مبدأ العفو والتسامح وهو من أسمى الأسس التى قامت عليها العلاقات الانسانية في الاسلام ؟؟ وكيف عكست الادارة الاسلامية هذه المبادئ الانسانية في المجتمع ؟ .

نرى تمثل هذه المبادئ الانسانية وتجسدها على أرض الواقع في أول قيادة اسلامية عظمى وهى قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم والأمثلة على ذلك كثير نذكر منها ماحدث بينه صلى الله عليه وسلم وبين وحشى قاتل حمزة رضى الله عنه ، فحين أعلن اسلامه طلب منه الرسول أن يحدثه عن كيفية قتله لعمه حمزة ، في معركة أحد الشهيرة فحدثه بذلك وحشى فتأثر الرسول عليه الصلاة والسلام بذلك الموقف فلم يزد بعد أن سمع الحديث أن قال : " ويحك غيب عنى وجهك فلا أرينك " (٢) أليس بعد هذا العفو والتسامح عفوا ؟ كلا فلو كان في نفسه شيء صلوات الله وسلامه عليه وحاشا أن يكون لأقتص من وحشى

---

(١) احمد محمد الحوفى ، من أخلاق النبى ، دار نهضة مصر ، ١٩٧٩ م ، القاهرة ص ١٩٥ .

(٢) مرجع سابق ص ١٨٨ ، ١٨٩ .

وهو تحت رحمة يده الشريفة ، وهو الابن البار الذى يحبه عمه حبا كبيرا ، وهو أوخوه من الرضاع ، وهو القائل عليه الصلاة والسلام يوم مقتل عمه حمزه (ماوقفت موقفا قط أغيظ الىّ من هذا) (١) .

ونرى مثالا انسانيا آخر للممارسات الادارية الاسلامية وتوطيدها للعلاقات الاخوية بين الناس ، لعل الادارة الحديثة تسترشد منها انسانية التعامل ، وليت هذا النموذج والمثال الرائع من العفو يتجسد بين أبناء هذه الأمة قادة وأفرادا لبناء العلاقات الانسانية التى تمثلها المجتمع الاسلامي السابق فقد فتح رسول الله صلى الله عليه وسلم مكة وانتصر على أعدائه الذين آذوه واضطهدوه وأخرجوه منها ، وبعد أن استتب له النصر المؤزر قال لهم : (ما تظنون أني فاعل بكم) قالوا : أخ كريم وابن أخ كريم ، فقال صلوات الله عليه وسلامه ، أقول لكم ما قاله : أخي يوسف لاخوته لاتثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم اذهبوا فأنتم الطلقاء . (٢)

ثم ننظر الى الممارسات الادارية الاسلامية وبنائها للعلاقات الانسانية من مبدأ العفو ونستشهد على ذلك من كتابات العلميين لبعضهم البعض نلتمس منها هذه المبادئ النبيلة لقيام العلاقات الاخوية بين الناس .

---

(١) مرجع سابق ، ١٨٨ ، ١٨٩
(٢) مرجع أسبق (محمد أبو زهرة ، العلاقات الدولية في الاسلام) ص٢٧

١) الكتاب الاول من الخليفة أبو بكر الصديق رضى الله عنه الى قائده : اسامة بن زيد وجيشه عندما بعثه في أحد الغزوات حيث يقول : " ياأيها الناس قفوا أوصيكم بعشر فاحفظوها عنى : لا تخونوا ، ولا تغلوا (١) ، ولا تغدروا (٢) ، ولا تمثلوا ، ولا تقتلوا طفلا صغيرا ، ولا شيخا كبيرا ، ولا امرأة ، ولا تقطعوا نخلا ، ولا تحرقوه ، ولا تقطعوا شجرة مثمرة ، ولا تذبحوا شاة ولا بقرة ولا بعيرا الا للطعام ، وسوف تمرون بأقوام قد فرغوا أنفسهم في الصوامع ، فدعوهم وما فرغوا أنفسهم له (٣) وفي هذا الكتاب ، نرى كيف كان المسلمون يعاملون الاعداء ، وكيف كانت معاملتهم للصغار ، والشيوخ والنساء ، وتركهم للرهبان والقسس الحرية في التدين والعبادة فاذا كان هذا العفو والرحمة الانسانية للاعداء فكيف تكون بين المسلمين أنفسهم ؟ .

٢) الكتاب الثانى من الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه الى أبى عبيدة ابن الجراح يوصيه بحسن معاملة المشركين بعد أن هزموا حيث يقول : " وامنع المسلمين من ظلمهم والاضرار بهم ، وأكل اموالهم الا بحقها ووف لهم بشروطهم الذى شرطت لهم في جميع ما أعطيتهم " (٤) فاذا كان

---

(١) لاتحقدوا
(٢) لاتفعلوا شيئا يجلب المعذرة .
(٣ ، ٤) مرجع أسبق (محمد عطيه الابراشى ، روح الاسلام) ص ١٢٨ ـ ١٣٣ .

الاسلام يأمرنا بحسن المعاملة مع المشركين وتأدية ما شرطناه على أنفسنا نحوهم ، أفلا نخشى نحن المسلمون من أن تصيب علاقاتنا ما يوحش النفس ويمحق الحق ويقيم الباطل ، فنندم على مافعلنا •

٣) الكتاب الثالث من القائد العظيم خالد بن الوليد الى أهل دمشق يوم فتحها حيث يقول لهم : (هذا ما أعطى خالد بن الوليد أهل دمشق يوم فتحها ، أعطاهم أمانا على أنفسهم وأموالهم ، وكنائسهم ، وسور مدينتهم لايهدم ولا يسكن شيء من دورهم ،لهم على ذلك عهد الله وذمة رسوله صلى الله عليه وسلم والخلفاء والمؤمنين ،لا يعرض لهم الا بخير اذا أعطوا الجزية »(١) •

وبذلك نرى أن المسلمين الاوائل قادة وأفراد تمثلوا المبادئ الانسانية من وفاء وعفو وتسامح أصدق تمثيل وطبقوها في ممارساتهم الادارية بشتى أنواعها ،وبذلك بنوا علاقاتهم الانسانية بكل صدق واخلاص وما رسوها بفعل كما أتت به آيات الله العزيز في كتابه الكريم وما أمر به الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم •

*****

(١) مرجع سابق ص ٢٢٢

سادسا : الشورى وانعكاسها في العلاقات الادارية :

من ملامح علاقات المسلمين بعضهم لبعض ومن أسسها وقواعدها الرئيسية جماعية الرأى فيهم فعنى الاسلام عناية خاصة بمبدأ الشورى ، وأمر به في قوله تعالى (وشاورهم في الامر فاذا عزمت فتوكل على الله) (١) وجعل سبحانه الشورى صفة لازمة للمؤمنين الصدقين المستجيبين لله فقال تعالى (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون) (٢) .

ونسأل الآن ؟ الى أى مدى طبقت الجماعة الاسلامية هذا المبدأ ؟ ، وكيف مارس المجتمع الاسلامى تطبيق هذا المبدأ في علاقاته الادارية ؟ ، وما أهمية هذا المبدأ بالنسبة للادارة العامة والادارة التربوية المعاصرة ؟ .

لقد مارس المجتمع الاسلامي السابق هذا المبدأ في كافة علاقاته تنفيذا لما أمرت به الشريعة الاسلامية السمحاء لكنها لم تقرر هذه الشريعة طريقة معينة لتنفيذ هذا المبدأ . وتركت للأجيال المختلفة تطبيقه بالطريقة التى تلائم ظروف العصر والمكان ، وتلك احدى سمات الشريعة الاسلامية وما تتصف به من مرونة لمراعاة الظروف والبيئات والاحوال . (٣)

(١) سورة آل عمران آية ١٦٠
(٢) سورة الشورى آية ٣٥
(٣) مرجع أسبق (عمر شريف ، مذكرات في نظام الحكم والادارة في الدولة الاسلامية) ص : ٣٣

والآن نرى كيف مارس المجتمع الاسلامى السابق هذا المبدأ العظيم مستشهدين بعصر الرسول محمد صلى اللـه عليـه وسلم والخفاء الراشدين.

١) تطبيق مبدأ المشاورة في عهد الرسول صلى اللـه عليه وسلـم :

لقد سار الرسول صلى اللـه عليـه وسلم على هذا المبدأ وطبقه طوال حياته في كافـة أموره وكافـة علاقاتـه وقد روى عن أبى هريرة رضى الله عنـه أنه قال : (لـم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابـه من رسول الله صلى اللـه عليـه وسلم) (١)

ولقد ضرب لنا الرسول الكريم المثل الاعلى بتطبيقـه مبدأ المشاورة فى أسمى معانيـه ، والوقائع الكثيرة شاهدة بأنه صلى اللـه عليه وسلم قد نزل في كثير من الاحوال عن آرائـه أخذا برأى غيره ،فمن ذلك ماحدث فى موقعة بدر اذ جاء صلى اللـه عليه وسلم أدنى ماء فنزل عنده فقال لـه الحباب بن المنذر يارسول اللـه ، أرأيت هذا المنزل أمنزلا أنزلكـه اللـه ليس لنا أن نتقدمـه ولا نتأخر عنـه ، أم هو الرأى والحرب والمكيدة ؟ فقال عليـه الصلاة والسلام : بل هو الرأى والحرب والمكيدة ، فقال الحباب : يارسول اللـه ليس هذا بمنزل ، فلننهض بالناس حتى نأتى

---

(١) مرجع سبق (ابن تيميـه ،السياسة الشرعية في اصلاح الراعى والرعية) ، ص : ١٥٨

أدنى ماء من القوم فننزله ثم نغور ما ورائه من الآبار ثم نبني
عليه حوضا ، فنملؤه ماء ، ثم نقاتل القوم ، فنشرب ولا يشربون ،
قال له الرسول صلى الله عليه وسلم : لقد أشرت بالرأى وعمل برأيه (١) .
ومن هنا نرى أن القيادة الادارية اذا رأت المصلحة والفائدة العامة
نابعة من آراء تابعيها فانه يستلزم منها أن تسلك هذا المسلك ...
لتدعيم الروابط الاخوية والانسانية بينها وبينهم ، ولنا في رسول الله
صلى الله عليه وسلم قدوة حسنة .

ولما انتهت موقعة بدر استشار صلى الله عليه وسلم أبا بكر وعمر
ابن الخطاب في أمر الاسرى من المشركين فاختلف رأيهما ، فقال لهما :
" لو اجتمعتما ما عصيتكما " وكان رأيه موافقا لرأى أبى بكر الذى
أشار بالفداء فأنفذ رأيه (٢) ، ثم نزل القرآن الكريم يؤيد رأى عمر
الذى يرى قتلهم وهو قوله تعالى " ما كان لنبي أن يكون له أسرى
حتى يثخن في الارض " (٣)

---

(١) ، (٢) مرجع أسبق (محمد رأفت عثمان ، الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الاسلام) ص ٥٠ ـ ٥١ .
(٣) سورة الانفال آية ٦٧ .

وهناك مثل آخر لاستشارة الرسول لاصحابه رضوان الله عليهم وكان ذلك في غزوة أحد ، فقد سمع أن المشركين قد جمعوا جموعهم للانتقام مما أصابهم يوم بدر ، فلما سمع بنزولهم أحدا جمع الناس واستشارهم فيما يعمل وقال : " أشيروا على ما أصنع ، وقد أشار عليه الانصار وبعض كبار الصحابة بالبقاء في المدينة والاستعداد لمنازلة المشركين خارجها ، وكان صلى الله عليه وسلم يميل الى هذا الرأى الا أن عددا كبيرا من المسلمين رأوا الخروج الى أحد ومقابلة المشركين فيها وكان معظم هؤلاء من الشباب الذين سمعوا ببدر ولم يحضروها ، وعندما وجد الرسول صلى الله عليه وسلم أن معظم المسلمين يريدون الخروج من المدينة ومقاتلة المشركين في أحد استجاب لطلبهم .(١)

فهذا المثال يعطينا دلالة واضحة وكبيرة بأن اتخاذ القرار في العملية الادارية أو في أى أمر من امور الحياة لا يصح اتخاذه الا في ضوء ما تقرره الأغلبية مالم يكن مخالفا لاحكام الشريعة الاسلامية أو ماتنص عليه اللوائح والقوانين التنظيمية .

ولقد كان من الممكن أن يوحى الى الرسول بالرأى الصائب فيفرضه على

---

(١) عبد الكريم عثمان ، معالم الثقافة الاسلامية ، مؤسسة الانوار ، ١٩٧١م ، الرياض ص ١٨٢ .

الناس دون مشورة ، ولكن اللـه عز وجل أراد أن يكون مبدأ المشـاورة هو المبدأ العام في النظام السياسي والاجتماعي للأمة وعاملا رئيسـيا في توطيـد العلاقات الانسانية بينهـم ، فجعل من الرسول اسوة للمؤمنين ، وأمره أن يشاورهـم في الأمـر .(١)

٢) تطبيق مبدأ المشاورة في عهد الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم أجمعين:

سار الخلفاء الراشدين على هدى رسول الله صلى الله عليه وسلم فلـم يكونوا ليبرموا أمرا الا بعد المشاورة ، فقد كان أبوبكـر رضى الله عنـه اذا أعياه أن يجـد في الامر نصـا في كتاب اللـه أوسنة رسوله جمـع رؤوس الناس وخيارهـم فاستشارهـم فان أجمع رأيهم على أمر مـن الامور قضى بـه ونفـذه ، وقال في احدى خطبـه رضى اللهعنـه " استشيروا القرآن وألزموا الجماعـة ، وليكن الابرام بعد التشاور "(٢)، يقول الداعيـة الاسلامي محمد علىآزاد " ان من أجل مآثر أبى بكـر أنه كون مجلس شورى كان يعرض عليـه أيـة مسألة ليس فيها نص صريـح من القرآن أو الحديث ، وكان المجلس يناقش هذه المسألة ويتخـذ

---

(١) مرجع أسبق (محمود حلمى ، نظام الحكم الاسلامى ص ١٦٤) .
(٢) مرجع أسبق (محمد عطيه الابراشى ، روح الاسلام) ص ٢٠٣ .

فيها قرارا بالاجماع أوبأغلبية الأصوات ، وكانت السلطة التنفيذية التى يمثلها الخليفة تتبنى هذا القرار .(١)

فحين أراد رضى الله عنه أن يجهز الجيش الى الشام دعا عمر بن الخطاب وعثمان بن عفان وعلى بن أبى طالب وعبد الرحمن بن عوف وطلحة ابن عبيد الله والزبير بن العوام وسعد بن أبى وقاص ، وأبا عبيدة بن الجراح ، ووجوه المهاجرين والانصار من أهل بدر وغيرهم وشاورهم (٢) ومن هذا المثال نستدل دلالة واضحة لأهمية الشورى في المجتمع الاسلامي السابق لاتخاذ القرار الادارى ،ولتقوية الروابط والعلاقات الانسانية بين أفراد هذا المجتمع عن طريق اشراك كل مسلم ذى رأى ، وعقل وحكمة ، في ابداء رأيه والاستماع اليه ، وتنفيذه اذا كانت منفعته تعود على المسلمين جميعا ،وكان تطبيق عمر بن الخطاب رضى الله عنه للشورى تطبيقا عظيما تتضاءل أمامه الآن الانظمة الادارية المعاصرة فقد كان رحمه الله يستشير العامة في المرة الاولى ويسمع رأيهم ،ثم بعد ذلك يجمع الشيوخ من الصحابة ويستشيرهم ثانية فاذا استقر رأيهم ، على رأى من الآراء وعمل من الاعمال أخذ بهذا

---

(١) مرجع أسبق (محمد الصادق عفيفى ،المجتمع الاسلامى وأصول الحكم) ص٧٨

(٢) مرجع أسبق (محمود حلمى ،نظام الحكم الادارى) ص ١٦٥

الرأى ونفذه بل كان يفعل رضى اللـه عنه أعظم من هذا فقد كـان يستشير الأحداث لحدة عقولهم في بعض الأمور المعضلة ويأخـذ برايهم (١) .

ومن الممارسات الادارية التى تدل على استشارته للعامالمثال التالى :
قال عمر رضى اللـه عنه لأصحابه : دلوني على رجل استعمله على أمر قد أهمنى قالوا لـه فلان ، فقال : لا حاجة لنا فيه ،قالوا فمن تريد قال (أريد رجلا اذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، واذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم) قالوا : مانعرف هذه الصفة الافي الربيع بن زياد الحارثي ،قال صدقتم فولاه (٢) ، ومثل ما سار أبوبكر الصديق وعمر بن الخطاب رضى الله عنهما سار عثمان بن عفان وعلـى ابن أبى طالب رضى اللـه عنهما والأمثلة على ذلك كثير ،لكـن البحث لايسمح لتفصيلها .

ونتساءل بعد ذلك عن أهمية هذا المبدأ الشورى " بالنسبة للادارةالعامة والادارة التربوية ؟ .

---

(١) مرجع أسبق (سليمان الطماوى ،عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة) ص ١٣٨ .
(٢) مرجع سابق ، ص ١٣٥ .

وللاجابة عن هذا نقول أن الفشل في كثير من القرارات الادارية في تحقيق أهدافها ، وفي تنفيذ برامجها التربوية هو فقدانها الى مبدأ الشورى الاسلامي ، فالقرار الفردى لا يستطيع أن يحقق ما نصبوا اليه لانعدام الخلفية العلمية والاجتماعية للوضع الموجود ، وللرد السلبى لأصحاب العلاقة والذين يتأثرون بنتيجة صدور هذا القرار وهذا الشيء ينعكس على الادارة المدرسية فعند معالجة مدير المدرسة لمشكلة من المشكلات التربوية ينبغى عليه أن يعالج هذه المشكلة في اطار الشورى والتعاون حتى يستطيع أن يتعرف على الاسباب الحقيقية للمشكلة ، ويكشف النقاط الغامضة فيها بجانب أن اسلوب ، الشورى يضفى على اسلوب المدير وطريقته جو العلاقات الانسانية المطلوب في ادارتنا التربوية ، لأنها تقوى رابطة الألفة والمحبة بينه وبين العاملين معه وتحقق لهم الراحة والرضا والطمأنينة مايؤدى ذلك الى سرعة تقبل القرار ، والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة واذا كانت المدرسة بيئة تربوية صالحة فان عليها أن تغرس هذا المبدأ ، وكافة المبادئ والقيم الحسنة في نفوس الطلاب وتجعلهم يتحررون من الاتكالية والانعزالية التي يجدونها في المنزل الى بيئة أكثر اتساعا ، فالطالب يأتى الى المدرسة وهو متأثر بظروفه الاجتماعية

والثقافية ، وما تفرضه عليه الاسرة فينبغي أن تقوم المدرسة بمساعدته على طرح الأنماط السلوكية المتخلفة وزرع روح الجماعية والمشاركة فيه ، ومن هنا نستطيع أن نصف الادارة المدرسية التي تطبق مبدأ الشورى الاسلامي بالصفات التالية :

١) تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بحيث تنمى شخصية كل طالب على حدة مع التعرف على الفروق في الميول والعادات والقدرات والحاجات ،وهنا لا يخضع المعلمون الى سلسلة من التعليمات المفروضة بل الى وسائل معينة تحقق أهدافهم ،وتسمح لهم بالتجريب والابتكار

٢) تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة على أساس العمل الجماعي وليس الفردي ،وأن يكون العمل في المدرسة عملا تكامليا بحيث يسعى كل فرد في المدرسة الى أن يكمل عمل الآخر ، وتؤدي هذه الحالة الى شعور كل مدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها لا خارجا عنها فيفكر مثلا في مناهج المدرسة كلها بدلا من أن يفكر في منهج مادة منها ويفكر في نجاح الحياة الاجتماعية بالمدرسة كلها بدلا من أن يفكر في نجاح جمعية من الجمعيات يقوم بتوجيهها .

٣) المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد أهداف المدرسة وتنفيذ برامجها فالادارة المدرسية التي تقوم على الشورى تقوم باشراك جميع العاملين

لديها وكافة أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ في رسم سياسة المدرسة ونشاطاتها وتحمل بعض مسئوليات العمل ،وقد أثبتت التجارب أن أى عمل يريد لـه النجاح لابد من اشراك جميع العاملين فى وضعه (١)

* * *

(١) بتصرف ، حسن مصطفى ،وهيب سمعان ، اتجاهات جديدة فى الادارة المدرسية ،مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٧م ، القاهرة ،ص ١٣ ـ ١٤ .

الفصل الرابع

العلاقات الإنسانية الإسلامية وانعكاساتها في الإدارة التربوية

العلاقات الانسانية الاسلامية وانعكاسها في مؤسسات التربية الاسلامية

تحدثنا في الفصل الثالث عن أهم الأسس والدعائم التى تعتمد عليها العلاقات الانسانية في الاسلام ، وتناولناها بالشرح والتفصيل عن قيام علاقات متبادلة بين أفراد المجتمع الانساني في ضوء منهج الحق والفضيلة وذكرنا أن جميع الممارسات الادارية في المجتمع الاسلامي السابق ماهي الا ممارسات انسانية مثالية قائمة على احترام الانسان وتحقيق حقوقه الانسانية وتقدير مشاعره ، واحترام كرامته وأن لهذا الانسان حرية يؤمن بها الاسلام وحاجات ومطالب لابد للقيادة الادارية أن تأخذها في عين الاعتبار حتى توصف بالقيادة الانسانية .

وفي بداية هذا الفصل نتساءل عما يلي :

ما المؤسسات التربوية الموجودة في العصر الاسلامي السابق والتى في ظلها قامت العلاقات الانسانية بين أبناء المجتمع الاسلامي ؟

وما شكل الممارسات التربوية التى قامت في ظل هذه المؤسسات التربوية الاسلامية ؟ ...

ولكى نجيب عن هذه التساؤلات لابد أن نعرض لأهم المؤسسات التربوية التى كانت قائمة في المجتمع الاسلامي السابق والمقصود به مجتمع الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين والتى فيه قامت هذه المؤسسات التربوية الثلاث وهى دور المسلمين ، والمساجد ، والكتاتيب .

أ ـ دور المسلمين:

كما هو معروف فان أول مؤسسة للتربية الاسلامية هى التى أنشأها الرسول صلى الله عليه وسلم والمسماة "بدار الأرقم بن أبى الارقم" في مكة المكرمة والتى ربى فيها الرسول صحابته الكرام على أفضل التعاليم الاسلامية والاخلاق الانسانية "(١)

فكان المسلمون يمارسون فيها عباداتهم بجانب تعليمهم مبادئ الدين الحنيف على أثر نزول القرآن الكريم والوحى تباعا على الرسول صلوات الله وسلامه عليه ، وظلت هذه المؤسسة التربوية العظمى تبنى أفرادا ، قادوا أمم الارض بفكرهم وأخلاقهم الانسانية ورسموا للاجيال والتابعين أنبل الصفات الانسانية وأقاموا بينهم الصور المثلى والعليا للعلاقات الاخوية تربط بعضهم بعضا ، ويتجلى أهمية البيت الاسلامى فى تثبيت مكارم الأخلاق في نفوس الأولاد وتعليمهم واكسابهم الآداب ، الاسلامية الحسنة ،وفي قوله تعالى (يوصيكم الله في أولادكم) (٢)

---

(١) عبد الغنى عبود ، في التربية الاسلامية ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٧م القاهرة ص ١١٠ .

(٢) سورة التحريم آية ٦

يحث الاسلام على هذا ،كما تظهر أهمية البيت المسلم في قول الرسول الكريم صلوات اللـه وسلامـه عليـه (كل مولود يولد على الفطرة فأبـواه يهودانـه أو ينصرانـه أو يمجسانه) (١) وقولـه صـلى اللـه عليه وسلم (ما نحل والد ولده من نحلـة أفضل من أدب حسن) (٢) وقـد فطن المسلمون الأوائل لأثر البيت التربوى في تعميق المبادىء الروحيـة والخلقيـة وتأصيل السلوك السوى للفرد واقامـة علاقاته مع والديـه والاحسان اليهما وهم أصل الأسرة ومع الاقارب والجيران بل مع كافـة المجتمع الخارجي تحقيقا لقولـه تعالى (واعبدوا اللـه ولا تشركوا بـه شيئا وبالوالدين احسانا وبذى القربة واليتامى والمساكين والجار ذى القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملكت ايمانكم) (٣) فان اقامـة مثل هذه العلاقـات مبنى على أساس الايمان باللـه جل وعلا وحده والاحسان بالمودة والمحبة والاخلاص مع من يتعامل معهم •

كما فطن المسلمون الأوائل الى أثر الأصدقاء في مجالسة الفرد من قولـه

---

(١) رواه البخارى

(٢) رواه الترمذى

(٣) سورة النساء آية ٣٦

صلى الله عليه وسلم (انما مثل الجليس الصالح وجليس السوء كحامل المسك ونافخ الكير فحامل المسك اما أن يحذيك ، واما أن تبتاع منه واما أن تجد منه ريحا طيبة ، ونافخ الكير اما أن يحرق ثيابك واما أن تجد منه ريحا نتنة) (١)

فحث الرسول الكريم على أن الانسان أولى به أن يقيم علاقاته الانسانية مع أهل الخير والصلاح فيختار مجالسه الصالحين والاتراب المؤمنين الذين ربوا تربية صالحة والابتعاد عن مجالسة أصحاب السوء .

ب ـ المساجد :

انتقل الدور الرئيسى للتربية والتعليم من دور المسلمين الى المسجد بعد هجرة الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه الى المدينة فهو المؤسسة الثانية للتربية الاسلامية (٢) وقد اتخذه المسلمون بيتا للعبادة والتقرب الى الله ومعهدا للثقافة الاسلامية والتربية الدينية تدرس فيه قواعد الدين الاسلامي الحنيف وجعل محكمة للقضاء العادل ومعقلا لخروج السرايا والجيوش ومركزا للحياة الاجتماعية

---

(١) رواه البخارى ومسلم
(٢) مرجع سابق : ص ١١١

والسياسية وقد أطلق على المسجد "بيت الله" فلا يحتاج احد الى الاستئذان حينما يدخله للعبادة أو الدراسة أو غيرهما ،وكان المسجد مركزا تربويا يربى فيه الناس على الفضيلة وحب العلم ، وعلى الوعي الاجتماعي ،وتوثيق الروابط الانسانية وكان مصدرا للأخلاق ـ الاسلامية ومركزا لتوثيق العلاقات الانسانية بين أفراد المجتمع المسلم وغرس القيم الانسانية وحب النظام والتنظيم ،فالصلاة تقام في مواعيد محددة وفي صفوف منتظمة مرصوصة في تراص رائع ، وكانت العبادة في المسجد ليست علاقة فقط بين العبد وربه ،بل هي علاقة أيضا بين الفرد وأخيه الانسان لترسيخ مبادئ التعارف والتراحم والتواصل (١) وحين يصيب المسلمون أي سوء أو نكبة من النكبات يجتمعون فيه يحلون مشاكلهم ويواجهون الأخطار المحدقة بهم ، وفي عقدهم مثل هذه الاجتماعات والتشاور يتجلى توثيق الروابط الاخوية بينهم والتفاهم وتنمي عاطفة الخير والمبادرة اليه لتكون لدى الفرد الغاية الأسمى محققة أعلى درجات السعادة عنده ،يزرع المثل الانسانية في النفس البشرية .

---

(١) حسن خالد ، الوجهة الاجتماعية في رسالة المسجد ،بحوث مؤتمر رسالة المسجد ،رابطة العالم الاسلامي من ١٥ رمضان ـ ٢٠ رمضان ١٣٩٥هـ ص : ٤١٢ .

ج ـ الكتاتيب:

أما المؤسسة الثالثة للتربية الاسلامية في ذلك العصر ما يسمى (بالكتاتيب) وقد نشأت هذه بعد بناء المسلمين لمساجدهم في شتى البقاع التى انتشر فيها الاسلام ، والكتاب عبارة عن مكان مستقل أو غرفة في منزل أو حجرة مجاورة للمسجد أو ملحقة به يلتحق فيه الصبيان في سنهم المبكرة وكان هناك نوعان من الكتاتيب : نوع لأبناء العامة يدفعون فيه أجر تعليمهم وآخر لتعليم أبناء الفقراء اسمه (كتاب السبيل) .
والتعليم فيه بالمجان (١) وكان الكتاب يمثل بداية مراحل التعليم ينتقل منه الصبى الى اكمال تعليمه في المسجد حيث يتوسع بعد ذلك بالاستزادة في العلم ... وهو من حيث كونه مؤسسة للتربية والتعليم في ذلك الزمان أشبه الآن بمرحلة ماقبل المدرسة الابتدائية أو السنوات الاولى منها حيث يتعلم الصبيان فيه القرآن الكريم ومبادئ ، الحساب والقراءة والكتابة ونحوها .(٢)

---

(١) مرجع أسبق (عبد الغني عبود ، في التربية الاسلامية) ص ١١١
(٢) محمد منير مرسى ، التربية الاسلامية ، عالم الكتب ١٩٧٧م ، القاهرة ص٩٥

هذه هى أهم المؤسسات التربوية التى قامت في ظل المجتمع الاسلامي السابق حتى نهاية عصر الخلفاء الراشدين وهى كما ذكرناها على الترتيب :
دور المسلمين ، وعلى رأسها دار الارقم بن أبى الارقم ، والمساجد الاسلامية وعلى رأسها المسجد النبوى ، والكتاتيب المنتشرة آنذاك فى كل البقاع الاسلامية وقد اعتمدت التربية الاسلامية على هذه المؤسسات كمراكز للتعليم وتربية النشئ ، وللاجابة على تساؤلنا السابق وهو ماشكل الادارة ... التربوية لهذه المؤسسات ؟؟ .

نقول لقد اعتمد المسلمون على الادارة الذاتية في شئون التربية والتعليم فالقرآن الكريم وجه الى أهمية العلم ودعا المسلمين الى الاخذ به وأكد الرسول صلى الله عليه وسلم على هذه الأهمية ، وقال " انه فرض على كل مسلم " ، والمسلمين انما يتأسون برسول الله وعليهم تقع تبعة التقصير ، والانسان المؤمن هو من يصدق قوله فعله فلا غرابة أن تترك الحرية للافراد في انشاء المؤسسات التربوية الاسلامية وادارتها ، وتدبير شئونها دون قيود تفرضها عليهم السلطات العليا في الدولة ، وكان المنهج التعليمي الذى أخذوا به مستمدا من القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة ، بالاضافة الى العلوم الدنيوية التى لابد

منها لاقامة الحياة ، وطريق التعليم وهدفه ومنهجه كان بينا واضح ، الحدود فاذا شذ شاذ عن هذا الخط القويم ودعا بغير دعوة الاسلام أو انحرف بأبناء الأمة في توجيههم ، تولى أمره القضاء العادل وطبق عليه أحكام الشرع : ويعلل أحمد أمين في كتابه (ضحى الاسلام) بقوله وسبب ذلك أن التعليم حر لا تنفق عليه الدولة من مالها وليس في ميزانيتها شيء خاص بالتعليم الا مايمنحه الخلفاء والامراء والاغنياء لمن اتصل بهم من العلماء . وفي مقابل ذلك ليس للدولة تدخل في وضع ومراقبة معلم الا أن يتهم بزندقة فتتدخل ، فالطلبة والعلماء يتعلمون ويعملون على حسابهم الخاص . (١)

وظلت هذه الحرية في النشاط التعليمي والتربوى وفي ادارته سائدة بضعة قرون لأن الحوافز الذاتية كانت تسد مسد أى حاجة للتدخل .. ولما انشئت المدارس بدأ من القرن الخامس للهجرة وفي طليعتها المدارس النظامية بدأنوع من الاشراف على هذه المدارس من قبل منشئيها وتجلى ذلك بالانفاق ، وفي اختيار المدرسين أحيانا ، وصفوة القول ، نستطيع أن نوضح وضع الادارة التربوية والسلطات التعليمية العليا واختصاصاتها في النقاط التالية :

---

(١) احمد أمين ، ضحى الاسلام دار احياء الكتب العربية ،ج ٢ القاهرة ص ٦٧ .

١) الادارة التربوية للمؤسسات التربوية الاسلامية ادارة ذاتية أى أنها تقع على عاتق من يقوم بهذه المهمة من المسلمين شريطة أن لايحيدوا عن المنهج الاسلامي والاكفت يدهم ونالوا جزاءهم تطبيقا لاحكام الشرع الحنيفة •

٢) توجيه التعليم نص عليه القرآن الكريم والسنة النبوية ، والاشراف على هذا التوجيه من حق الحاكم أوالوالى فهو المسؤول عن حماية عقيدة الأمة •

٣) الاشراف المالى على شؤون التعليم تولاه الذين كان لهم فضل في انشاء هذه المؤسسات وتخصيص الاموال اللازمة لها ووقف العقارات التى تساعد على استمرارها ولذلك كان يتم العمل فيها وفق شروط الواقف •

٤) هنالك رقابة الأمة وأولياء الطلاب وعليهم الاعتماد في استمرار كتاب أو خلافه ، فلهم الحرية في نقل أولادهم الى الجهة التى يطمئنون لحسن توجيهها وانتظام ادارتها •

ثم نجيب على تساؤلنا الأخير وهو ماشكل الممارسات التربوية التى قامت في ظل هذه المؤسسات التربوية الاسلامية ؟؟ نقول أن هذه الممارسات التربوية قامت على تأصيل القيم الانسانية في نفوس الناشئة فهى القاعدة ••• الاساسية لقيام العلاقات الانسانية السليمة ولقيام المجتمع الاسلامي الصالح

فهى تحقيق وظائف عدة ، ففيما يتعلق بالفرد تحاول هذه القيم أن ترفعه فوق مرتبته الراهنة ، وترفعه من المستوى الهابط الذى يركز على الماديات الى المستوى الأعلى وهو المستوى الانسانى اللائق بكرامة الانسان وتقدمه ورقيه ... وفيما يتعلق بالمجتمع فانها تحقق أعظم عامل للربط بين أفراده والسمو بالجماعة وتقييم الصلات ... بين الافراد والعلاقات بينهما على أسس نبيلة وكريمة ومن أهم هذه القيم الانسانية قيمة التوحيد ، وقيمة الحق ،وقيمة الحرية وقيمة الاخاء .

١) قيمة التوحيد ومضمونها التربوى:

قدم الاسلام هذه القيمة للفرد بأن الله جل وعلا واحد لاشريك له خالق هذا العالم مدبر له يريد بالانسان الهدى والخير ويرسم له طريق الصلاح ويحذره من السير في طريق الفساد ويوضح له أنه وحده سبحانه وتعالى هو الذى ينفع ويضر وقد ترتب على هذه القيمة مضامين تربوية أهمها :

أ ـ تحرير الانسان من العبودية لغير الله سبحانه وتعالى أو الخضوع لسواه .(١)

---

(١) مرجع أسبق (سيد قطب ،خصائص التصور الاسلامى) ص ٢٢٤ .

ب ـ تحرير النفس الانسانية من سيطرة الغير أو الخوف منه لأن أولئك الذين يخشاهم الانسان لا يملكون ضرا ولا نفعا ـ واذا تحررت النفس من الخوف من الغير فانها تتحرر من الذل والعبودية والخضوع لغير الله ، ان الانسان قد يذل لغيره خوفا على حياته أو رزقه أو جلبا للمنفعة ، ودفعا للمضرة ،وقد بين القرآن أن المنفعة والمضرة بيد الله كما أن الحياة والموت والرزق بأمره ،فلماذا يذل الانسان لغير الله اذن ؟ .

جـ ـ تملأ هذه القيمة النفس طمأنينة وسكينة وثقة بالله عز وجل وترفع من قوة الانسان المعنوية وتدفع عنه اليأس والقنوط ، فالمؤمن متفائل أبدا واثق من نفسه ومن نصر الله القوى الجبار .

د ـ تجعل هذه القيمة ضمير الانسان يقظا مراقبا الله في كل ما يعمل أو يفكر لأنه يعلم أن الله لا يخفي عليه شيء في الارض ،ولا في السماء وأنه يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور .

٢) قيمة الحق ومضمونها التربوى:

كما قدم الاسلام قيمة التوحيد وزرعها في نفوس ناشئية قدم الاسلام قيمة الحق وهذه القيمة من أهم المثل التى يعتمد عليها الاسلام في

تزكيــة نفوس المسلمين واعلاء شأنهم ويتمثل الحق في العقيدة الصحيحة والعلم النافع والعمل الصالح والخلق الكريم ،لذا نجد أن القرآن يطلق اسم الحق على الاسلام نفسه ،واذا كان الاسلام دين الحق فان مايدعو اليــه أصحاب الدعوات الاخرى هو الباطل ولابد أن يقوم الصراع بـــين الحق والباطل ،فهذا الصراع قديم قدم الانسانية ، ومهما بدا من غلبــة الباطل في بعض الأحيان فان الحق هو الذى يعلو أخيرا وهو الـــذى يثبت وينفع الناس . (١)

والناس مطالبون بالاستمساك بالحق وأن يقفوا معه في كل أمر لاعـــلاء هذه الكلمــة حتى تقوم العدالـــة الانسانية بينهم وحتى يصبح الالتزام ، بالحق رائد الانسانية جمعاء ، وحتى يقيسون بــه أعمالهــم ويـــــوزن بــه سلوكهــم بدلا من أن يقيسوا أعمالهــم بقيم المصلحة والأنانية وقـــد طبق المسلمـون ميزان الحق في كافــة علاقاتهم الانسانية ، سواء كانـــت على نطاق الافراد أوعلى نطــاق الدول .

---

(١) مرجع أسبق (مصطفي عبد الواحد ، المجتمع الاسلامى) ص ٢٨ .

٣) قيمة الحرية ومضمونها التربوى:

ومن أهم القيم التى قدمها الاسلام الحرية لأنها ذات طابع أصيل لبناء الفرد المسلم ،فهى حق طبيعى له وبهذه القيمة يتميز الانسان على سائر الكائنات الحية الاخرى ، فاذا كانت الحيوانات محكومة بغرائزها ،فان الانسان ذو ارادة وقصد ولا تتحقق ارادته الا فى جو من الحرية الكاملة الواعية التى لاتخل بمبادئ المجتمع العامة كما لا تعتدى على حريات الآخرين ،وقد جاء الاسلام ليضمن الحرية للانسان ويحميها من العبث والاكراه ويحرر النفس من سيطرة الاهواء والشهوات وجعلها خاضعة لسلطان العقل والارادة .(١)

والفرد له حريته الشخصية لا يفرض عليه مالا يريد وله حرية التملك والتصرف فيما يملك وذلك من أجل بناء هذه الشخصية وتأكيد الذات وله الحق في أن يفكر وينظر ويتعلم ويعلم ويبدى رأيه للمشاركة .

فالحرية احدى مقومات الشخصية الانسانية ودعامة تبنى عليها العلاقات في المجتمع .

---

(١) مرجع أسبق (محمد أبو زهرة ،العلاقات الدولية في الاسلام) ص٢٨

٤) قيمة الاخاء ومضمونها التربوى:

ان الاسلام يربط المسلمين برباط الاخوة ، يوءلف بين قلوبهم ويوحد صفوفهم ، ويجعل تلك الاخوة علاقة حقيقية تزيد على علاقة الدم والنسب وتفضلها ، ويقرر القرآن الكريم هذه الحقيقة في قوله تعالى (انما الموءمنون اخوة) (١) وقد كانت الاخوة نوعا جديدا من العلاقات الانسانية لم يعهده المجتمع العربي قبل الاسلام، اذ كان ذلك المجتمع يقوم على رباط النسب والجنس ، فجاء الاسلام ليجعل الترابط في مجتمعه على الأساس الروحى والفكرى من وحدة العقيدة ووحدة الغاية . (٢) وترقي العلاقة الاخوية في المجتمع الاسلامي حتى تصل الى درجة الحب وتتمثل في بذل العون والمسارعة الى الخير واحترام المسلم لاخوانه المسلمين والمحافظة على كرامتهم ومشاعرهم وسمعتهم ، فلا يحل لأحد أن يستهزىء بأحد أو يعيبه أو يحط من قدره أو يقلل من شأنه، ويضع مكانته أو يطعن في شخصه أو يلقبه بلقب يكرهه أو يضيق به أو يتجسس عليه أو يسىء الظن به أو يغتابه لأن هذه الأمور من السيئات التى توءدى الى قطع الصلات وتمزيق روابط المودة وزرع البغضاء والشحناء فى

---

(١) سورة الحجرات آية ١٠
(٢) مرجع أسبق (مصطفي عبد الواحد ، المجتمع الاسلامي) ص ٤٥ .

القلوب ونشر العداوة بين الناس ، وترقى العلاقة الاخوية لتوثيق العلاقات الانسانية في المجتمع الاسلامي أيضا بحيث لا يخلف الفرد المسلم الوعد مع أخيه ولا يخون أمانته ولا يكذب حديثه ، والتواضع له ولين الجانب وعدم التكبر والاختيال والزهو بالنفس والخيلاء لانها تغرس الفرقة والعداوة كما تتوطد هذه العلاقات بالايثار وانكار الذات والتعاون في سبيل النهوض بالمسلم للقيام بتبعاته ومسئولياته وقد استطاع أبناء المجتمع الاسلامي السابق أن يزرعوا هذه القيم ... الانسانية في نفوس أبنائهم من خلال المؤسسات التربوية التى أقاموها والتى سبق ذكرها وتمسكوا بها وعملوا على تحقيقها في امور حياتهم جمعاء فعكسوا بذلك أندر العلاقات الانسانية وأعلى مثالية انسانية وجدت على هذه الارض .

* * *

المضامين التربوية للعلاقات الانسانية الاسلامية وأثرها على العملية التربـــــوية

لقد جاءت التربيــة في الفكر الاسلامي بمضامين تربوية عديدة للعلاقات الانسانيــة الاسلاميــة يمكن أن نربى الاجيال عليها واحتوت هذه العلاقات الانسانيــة الاسلاميــة على بعدين رئيسيين ينظمان علاقــة الفرد المسلم هما :

أ ـ البعد الاول : علاقــة الانسان المسلم بربــه عز وجــل •

ب ـ البعد الثاني : علاقــة الانسان المسلم مع الآخريــن •

وقد شملت هذه العلاقات مجموعة من القيم والمبادئ والممارسات والانماط والافكار الاسلاميــة التى تؤثر في سلوك الفرد وتنمط أفعاله وتصرفاته وتقـــوى الروابط والعلاقات بينــه وبين ربــه عز وجل وبينــه وبين كافة الناس الذيـــن يعيشون حولــه •

ان الكثير من القيم والمبادئ الانسانية الاسلاميــة تحتوى على مضامـــين تربوية عديدة يجعلنا في بدايــة هذا الموضوع نطرح هذه التساؤلات وهى :

* كيف تتأثر العمليــة التربوية بما في العلاقات الانسانية الاسلاميـــة من مضامين تربويــة ؟؟ وبصورة أوضح وأشمل • كيف تتأثر الاهـــداف التربوية ، والمناهج الدراسية ، وبرامج اعداد المعلمين ، والوسائل

والاساليب والطرائق التربوية بما في العلاقات الانسانية من مضامين تربوية ؟؟ .

وقبل أن نجيب على هذه الاسئلة لابد لنا أن نطرح هذه القيم والمبادئ الانسانية وبيان مضامينها التربوية التى جاء بها الفكر الاسلامي لتنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم على أسس العدالة والحق والمساواة ويمكن أن نقسم هذه القيم الى قسمين رئيسين :

أ ـ قيم تنظم علاقة الانسان بربه عز وجل .

ب ـ قيم تنظم علاقة الانسان مع الآخرين .

* * *

أ ـ القيم التى تنظم علاقة الانسان بربه عز وجل :

تتعدد هذه القيم لتشمل التقوى ، والرجعة الى الله ، والخشية ، والخوف ، والرجاء ، والدعاء ، والشكر ، والتوبة ، والمحبة ، وهى تشمل على كثير من المضامين لتربية الانسان المسلم وفق منهج الحق والفضيلة ، وسوف نلقى هنا الضوء على بعض المضامين التربوية لبعض القيم التى أشرنا اليها ، فالرجعة الى الله أحد القيم التى تنظم علاقة الانسان بربه عز وجل ومضمونها التربوى أن الانسان يربى

دائما وأبدا على مراقبة اللـه سبحانه وتعالى في كل صغيرة وكبيرة سواء في القول أو العمل ، في السر وفي الجهر فيأتي مايصدر عنه متفقا مع فطرته الانسانية حيث يعلم أن هناك عقاب وثواب وجنة ونار ،وبهذا تستقيم علاقة هذا الانسان بربه ،واذا استقامت مع ربه عز وجل استقامت مع الآخرين ، واستقامت هذه العلاقة أيضا مع نفسه .

والخوف من اللـه من القيم التى تنظم علاقة الفرد بربه حيث تربي الانسان على طاعة اللـه عز وجل والتحرر من الخضوع للطغاة والمستبدين وتجعله يصبر ولا يجزع اذا أصيب بمصيبة أو ابتلى ببلاء فيلين قلبه وتستسلم نفسه فتستقيم النفس وتتهذب الطباع .(١)

والشكر للـه عز وجل من القيم التى تنظم علاقة الفرد المسلم بربه وهي قيمة تربي الانسان على مقابلة كل من يعمل على سعادته وأمنه وارتياحه وتحقيق حاجاته بالشكر والتقدير والاحترام فيربى منذ نعومة أظافره على هذا النمط من السلوك فيقدم الشكر لكل من كان سببا في تقديم العون له والمساعدة وتوجيهه الى طريق الحق والصلاح .

---

(١) سيد سابق (مقالة ،الاسلام منهج حياة ،نشر التوعية الاسلامية ،العددان (٤ ، ٥) ١٣٩٥ هـ ص٥١ .

ب ـ القيم التى تنظم علاقة الانسان مع الآخرين:

لقد جاء الاسلام بهذه القيم العظيمة لتنظيم العلاقات الانسانية بين أفراد المجتمع المسلم على ضوء ها ، ونستطيع أن نعدد أهم هذه القيم فيما يلى :: الاخوة ، الاحترام والمحافظة على الكرامة ،الوفاء والامانة ، خفض الجناح ـ الايثار ـ التعاون ـ سلامة الصدر ـ ضبط النفس ـ التسامى ـ التطهير ـ الوحدة ـ اصلاح ذات البين الألفة ، الدعوة الى المعروف ، فاذا ما تمسك الفرد بهذه القيم الانسانية العظيمة باصلاح ذاته ،فان هذا داعيا الى قيام علاقات قوية ومتينة وراسخة بين جميع أفراد المجتمع ،وبالتالى تتحقق الفضائل الخلقية التى أُمرنا بها .

وتشمل هذه القيم على مضامين تربوية عديدة يمكن أن نشير الى بعض منها ، ففي قوله تعالى عز وجل (واخفض جناحك للمؤمنين) (١) ، أشار المولى الى أحد هذه القيم والمسماة (خفض الجناح) ويقصد بها التواضع ولين الجانب وعدم الاختيال والزهو بالنفس والخيلاء والعجب فيربى الانسان في اطار هذا المجتمع عن البعد عن التكبر واصلاح نفسه

(١) سورة الحجر آية ٨٨

حين يحمى هو عن عيوبه ونقائضه ، فالتكبر والزهو والخيلاء من العيوب التى تغرس الفرقة والعداوة بين الافراد والجماعات ، ومن الاسباب الرئيسية لقطع الصلات والعلاقات الانسانية بينهم .

ونتعرض هنا الى قيمة أخرى تحتوى على الكثير من المضامين التربوية هذه القيمة ذكرها المولى جل وعلا في قوله تعالى (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة) (١) وهى قيمة الايثار التى تربى الانسان على انكار ذاته والتعاطف والتعاون ، والتكاتف مع اخوانه المسلمين ،وهذا من شأنه أن يوطد العلاقة بين الافراد ويجعلهم اخوانا متعاونين ويقوى التماسك الاجتماعى في المجتمع الاسلامى .

ومن هذه القيم التى سبق أن عددناها في البداية قيمة (التسامى وضبط النفس) ومضمونها التربوى أن الانسان يربى على الحلم والاتزان ، والتنزه عن اللغو والثرثرة والهزل ،والباطل من القول والفعل والاهتمام بالاعمال الجادة والبعد عن كل الأمور الوضيعة .

وبعد أن أوضحنا بعضا من القيم الاسلامية ومضامينها التربوية المتعددة

---

(١) سورة الحشر آية

... نقف هنا لنرى أن عناصر العملية التربوية الحالية بما تحويه من أهداف تربوية ومناهج مدرسية ... الخ عاجزة تمام العجز أن تستطبن هذه المضامين التربوية للعلاقات الانسانية الاسلامية وتعكسها في شكل خبرات تقدم لأبنائنا الطلاب .

فالاهداف التربوية لا تغرس هذه المضامين في نفوس الناشئة والمناهج المدرسية الحديثة لا تحوى هذه المضامين في شكل خبرات تقدم لهم بل أن كثيرا من وسائلنا وأساليبنا ، وطرائقنا التربوية لا تحرص على توصيل هذه المضامين التربوية بالطرق الحديثة والوسائل العملية ، بل أيضا بالطرق السليمة والصحيحة علميا .

ومن هنا ندعو أن تقوم أهدافنا التربوية في كافة المراحل التعليمية على استبطان كثيرا من هذه المضامين التربوية للعلاقات الانسانية الاسلامية ولا يقتصر هذا على أهدافنا التعليمية بل كافة أهدافنا التربوية التى تقوم بتربية الأجيال في كل مكان سواء في الاسرة أو المسجد أو الانديـة أو في تنظيمات المجتمع المختلفة .

ويمكننا تبعا لذلك أن نضمن أهدافنا التربوية أحد القيم المهمة في العلاقات الانسانية الاسلامية لربط الجماعة الاسلامية برباط وثيق وهو مبدأ الشورى الاسلامى الذى حرص عليه مجتمع السلف الصالح ، وطبقه لمعالجة شئون الحياة المختلفة .

فالشورى تؤكد احترام الانسان وتعمل على المماوسة الرفيعة لاحترام رأى الفرد والجماعة وتعود أفراد المدرسة على التعاون والمشاركة وحب العمل والاخلاص فيه ، ونظرا لأهمية الاهداف التربوية فهى أساس بناء العملية التربوية تبدو لنا أهمية التساؤلات التالية :

هل غرست أهدافنا التربوية "التقوى" حيث يقول سبحانه وتعالى (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله حق تقاته) (١) .

وهل غرست أهدافنا التربوية وحدة الانسانية والمساواة بين البشر حيث يقول سبحانه وتعالى (وان هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاتقون) (٢)

هل غرست الاخلاص واحضار النية حيث يقول سبحانه (وما أمروا الا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء) (٣) .

هل غرست الصبر حيث يقول سبحانه (يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون) (٤) .

هل غرست الصدق حيث يقول سبحانه (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين) (٥)

---

(١) سورة آل عمران آية ١٠٢
(٢) سورة المؤمنون آية ٥٢
(٣) سورة البينة آية ٥
(٤) سورة آل عمران آية ٢٠٠
(٥) سورة التوبة آية ١١٩

هل غرست مراقبة الله عز وجل حيث يقول سبحانه (ان الله لا يخفى عليه شيء في الارض ولا في السماء)(١) .

وبما أن الاهداف التربوية في الاسلام تنطلق من ركائز أساسية تعتمد عليها وهي النظرة التكاملية والشمولية المتعمقة الواسعة لبنا الانسان من جميع جوانبه الفكرية والمعرفية ، والاجتماعية والنفسية والاخلاقية والجسمية فان أي تربية توجه له لخدمة هذه الجوانب المختلفة عليها أن تعده لاكتساب المضامين التربوية الاسلامية والانماط السلوكية الاسلامية وأن تجعله يعايش الممارسات الانسانية الاسلامية في كافة أشكالها التطبيقية .

ان هناك الكثير من المضامين التربوية التي ينبغي أن تزود بها مناهجنا الدراسية فمحتوى اللغة العربية مثلا - يجب أن يكون مستنبطا من القيم الاسلامية والمبادئ الانسانية العظيمة وما تحويه من مضامين وأن تكون جميع الامثلة والاستشهادات والشروح في هذا المحتوى مأخوذة من القرآن الكريم والسنة الشريفة ، ومحتوى المواد الاجتماعية يمكن صياغته في اطار الفكر الاسلامي والمفاهيم الاسلامية ، بحيث يبرز من

---

(١) سورة آل عمران آية ٥

خلالـه جميع المضامين الانسانية التي نشرها الاسلام وحارب من أجلهـا واستقرت على يديـه في واقع المجتمعات الاسلاميـة ، فجميع المبادئ الانسانية والقيم الانسانية والاجتماعية من عدالة ومساواة وحرية وايثـار وفضيلة ... الخ يمكن أن تكون المغزى الحقيقي والمضامين الأساسيـة لجميع الدراسات الاجتماعيـة على اختلاف أنواعها (١) .

واذا توفرت هذه المضامين التربوية في أهدافنا التربوية ومناهجنا المدرسية فانه لابد من توافر الوسيلة التي تحققها وتغرسها في نفوس الطلاب ، هذه الوسيلة التنفيذيـة نقصد بها المعلم المسلم بجانب ما يستند اليه من وسائل وطرائق معينـة تساعده على الوصول الى الاهداف بيسر وسهولـة فمن الضروري أن يتوافر في اعدادنا لهذا المعلم أن يكون قدوة فـي المجتمع .

فالمجتمع الاسلامي يتوقع من المعلـم المسلم بأن يتحلى بخلـق الاسـلام ، وأن يبين لطلابـه وللمجتمع أهمية الاخلاق الاسلامية وأهمية

---

(١) محمود سلطان ، مفاهيم تربوية في الاسلام ، مؤسسة الوحدة للنشـر والتوزيع ، ١٩٧٧م الكويت ص ١٢٦ .

تطبيقها في النظام التربوى والاقتصادى والسياسى ... الخ .

وأن يطبق مبادئ الدين الحنيف في حياته اليومية ، وفي علاقاته ومعاملاته مع طلابه ومع الناس بشكل عام (١) ، وفي تحليه بهذه الاخلاق الاسلامية يوضح للمجتمع أهمية تطبيق هذه المضامين التربوية للقيم الانسانية الاسلامية في اطار العلاقات التى تسود حياتهم .

* * *

---

(١) عبد الله محمد خوج ،بحث في مسئولية المعلم ،نشر في مجلة كلية التربية بمكة المكرمة ، العدد السادس، ١٤٠١ هـ ـ ١٩٨٠م،ص٤٠

الفصل الخامس

العلاقات الإنسانية فى الفكر الإدارى الغربى

العلاقـات الانسانيـة في الفكر الادارى الغربى

في البدايـة وقبل الحديث عن العلاقات الا نسانية في الفكر الادارى ، الغربـي تبرز لنا التساؤلات التاليـة :

ما أسباب الاهتمام بالعلاقـات الانسانية في الوقت الحاضـر ؟

كيف برزت أهمية العلاقات الانسانية في العصر الحديـــث ؟

مامفهوم العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربى المعاصر ؟

ولعلنا بطرحنا لهذه الأسئلة والقضايا ومناقشتها تمهد الطريق الـــى تلك الدراسـة التحليلية المقارنة بين العلاقات الانسانية في الفكر الادارى ـ الاسلامي والفكر الادارى الغربـى وانعكاساتها الاداريـة والتربوية .

لقد تغيرت نظرة الفكر الادارى الغربى للعلاقات الانسانية من نظـــرة غير علميـة الى نظرة قائمـة على العلـم والتجارب العلمية حيث كانت العلاقا ت الانسانية تعرف بالعلاقـات القائمة بين الانسا ن وغيره من بنى الانسا ن ســواء كانت هذه العلاقـات أسرية أم شخصية ، أو علاقـات عمل ومصلحة مشــتركـة على أن هناك بعض النقاط التحويلية الجوهرية كانت بمثابة درجات السلـــم التى صعدت عليـه هذه العلاقات الانسانية في تطورها حتى ارتفعت الـــى المستوى الحالى الذى يغلب عليـه طابع التفهـم العلمى الانساني ثم أصبـــح

الطريق الآن ممهدا أمامها لتصعد درجات أعلى في سلم التطور في المستقبل تحت ظل البحوث العلمية والتجارب التطبيقية الآخذة في الاتساع والشمول ، ومن أهم الأسباب التى أدت الى الاهتمام بالعلاقات الانسانية مايلى :

الأسباب التى أدت الى الاهتمام بالعلاقات الانسانية :

١) أدركت القيادات الادارية بجميع مستوياتها بأن الاهتمام الزائد بالعناصر التى تساعد على الانتاج وتكثيف العمل ليست فقط هى العناصر الحسية الآلية مثل الماكينات وزيادة المواد الخام والاهتمام ، بالقوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية والاهتمام بحركة دوران العمل والنظام والحضور حسب المواقيت المحددة وانما بدأت القيادة الرشيدة تعتمد على احترام آدمية الفرد والعمل على رفع روحه المعنوية ومنحه جميع حقوقه الانسانية واشباع ما يتوقعه من عمله من حاجات مادية واجتماعية ونفسية (١) ، ولأن الانسان يخضع لقانون " الغلة المتناقصة " بمعنى أن الانسان كلما زاد جهده وفاق ذلك الجهد طاقته كلما قل انتاجه فلابد من تخفيف حدة التوتر الناشئة عن

---

(١) مرجع أسبق (صالح شبكشي ، العلاقات الانسانية في الادارة) ص٣٠

العمل أو الحياة ، والنظر الى الانسان ككائن اجتماعي وليس كـترس في عجلة الانتاج (١) ، فالاهتمام بالفرد الانساني كان عاملا مهما في زيادة الانتاج وذلك لأن قدرات هذا الانسان غير محدودة على عكس الآلة التى لا تتعدى الطاقة الانتاجية التى صنعت من أجلها أما الانسان فهويتميز بالابتكار والاكتشاف والخيال الواسع والطاقة غير المحدودة ، فالعقل البشرى أودع الله سبحانه وتعالى فيه كثير من الاسرار الغامضة ، والامكانيات الهائلة التى تمكنه من الابداع ، والابتكار ، ونحن لانزال في حاجة ماسة وشديدة الى استجلاء كثير من نواحيه الغامضة حتى نقترب من فهم الامكانيات العظيمة والغير محدودة التى أودعها الله سبحانه وتعالى فيه .

٢) التنظيم والتوجيه عمليتان هامتان من عمليات الادارة ولذلك وضعت لهما نظريات مختلفة ومتعددة ولايمكن لأى منظمة ادارية أو مؤسسة تربوية أن تعمل دون هذا التنظيم والتوجيه ، ويقصد بالتنظيم هنا العملية التى يتم بها وضع القوانين موضع التنفيذ ، فانشاء مدرسة

---

(١) احمد كمال احمد ، العلاقات الاجتماعية " مذكرات " ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة لعام ٩٦/ ٩٧ " المستوى الثالث " ص ٣١ .

مثلا لايتم الا باصدار قانون وعملية تنفيذ هذا القانون يسمى تنظيما وقد وضعت عدة نظريات لوضع أسس التنظيم الصحيح ولكن المبادئ التى استندت عليها هذه النظريات لم تكن سليمة مئة بالمائة (١)

ونتساءل هنا ما علاقة التنظيم بالعلاقات الانسانية ؟ وللاجابة على ذلك نقول بأن أى تنظيم ادارى سليم يجب أن يهتم بالمطالب والحاجات النفسية • والاجتماعية للافراد العاملين ،وبالتالى يكون هذا التنظيم متمشيا مع ما تنادى به مدرسة العلاقات الانسانية فالمنظمة أو المؤسسة التربوية هى جهاز لأداء العمل وهى تتكون أساسا من أفراد وأشياء ومفاهيم وقواعد ومبادئ وقرارات أو من مزيج من كل ذلك وكل هذه الامور تحتاج الى تنظيم يقوم أساسه على ما تنادى به مدرسة العلاقات الانسانية من أصول وأساليب لادارة العمل ، والانتاج •

ويرى فايول أحد أبرز علماء الادارة بأن التنظيم في العملية الادارية يمكن تقسيمه من وجهة نظره الى قسمين : تنظيم مادى ، وتنظيم انساني ، وتقتضى وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين

---

(١) محمد منير مرسى ،الادارة التعليمية ، عالم الكتب ١٩٧٧م القاهرة ص٦٥

الاشخاص بعضهم مع بعض وبين الأشياء المادية بعضها وبعض.[١]، كما أن التوجيه يعتبر من أبرز عناصر الادارة وفيه تتمثل عملية .. السلطة لمن يقوم بهذا الدور ويقتضى لمن يقوم بهذه العملية أن يكون ملما بمدرسة العلاقات الانسانية في الادارة وذلك لأن من يقوم بالتوجيه لابد أن يعرف كل فرد مسئولياته الوظيفية والعلاقات التى تربط بغيره من الافراد ومدى ملاءمة شاغل الوظيفة للمسئوليات والاختصاصات المنوط بها ، ودرجة معلوماته وخبراته وقدراته على توجيه الافراد المسئول عنهم.[٢] ولهذا تلعب العلاقات الانسانية أدوارا عدة في مراحل العملية الادارية .

٣) ان ارتفاع المستوى التعليمي والثقافى للافراد من الاسباب التى أدت الى الاهتمام بتنمية وتحسين العلاقات الانسانية خاصة بعد توفر كافة الاساليب والمناهج والطرق العلمية التى مكنت الافراد من اكتساب المعرفة بيسر وسهولة ، كما مكنتهم من الاتصال والاحتكاك ... بالاجواء العالمية ،ومعرفة ما عند الشعوب من تقدم ومعرفة ، ومن أفكار واتجاهات وسلوك.[٣] كما اهتم الافراد بوسائل التدريب والاطلاع

---

(١) ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينه احمد حسن الاصول الادارية للتربية ، دار المعارف ١٩٨٠م القاهرة ص٤٢ .

(٢) احمد حافظ نجم ،مبادئ علم الادارة العام ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩م ص٣٨٢ .

(٣) مرجع أسبق (صلاح الشنوانى ،ادارة الافراد والعلاقات الانسانية)ص٥٠٩

وممارسة الاسلوب العلمى الصحيح ـ ومن هذه الاساليب المشاركة والاتصال والممارسة وهى من أساليب العلاقات الانسانية ، ولم يعد الافراد يقبلون أى نوع من القيادة أو يخضعون لأى نظام من الضغط والاكراه بل أصبحوا يدركون بأن القيادة السليمة هى القيادة التى تقوم على توفير جو العلاقات الانسانية في المؤسسة أو المنظمة ، وقد كان يظن أن القيادة هى مجرد سلطة وتحكم أوالقدرة على التصرف بأى طريقة كانت وهى تتوقف على صفات القائد التى يتميز بها عن الآخرين ، ولكن البحوث التى أجريت في مختلف العلوم الانسانية برهنت على بطلان تلك المزاعم وأثبتت أن القيادة الصحيحة هى علاقة بين القائد وبين من يقودهم ، فهى أساسا تنبع من العلاقات الانسانية [1] ، وهذا قد فتح المجال لمن يقومون بدور القيادة أن يتدربوا ويمارسوا أسلوب العلاقات الانسانية فهو الأسلوب الحديث في الادارة المتطورة .

٤) ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية فان ارتفاع نفقات الحياة تجعل الفرد في شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل الأساس الذى يقوم به في التفكير في مشكلاته ، وهذا يؤثر على العملية الانتاجية

---

(١) مرجع أسبق (صالح شبكشى ، العلاقات الانسانية في الادارة) ص ٣٤

كما أن زيادة تكاليف العمل والانتاج وكثرة المصروفات والانفاق الكبير جعل القيادة تحاول أن تستفيد من طاقة القوى العاملة لديها الى أقصى حد ، ولايمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات الانسانية كمنهج المكافآت التشجيعية والاثابة ، وخطابات الشكر والتشجيع .... والترقيات والعلاوات وغيرها من وسائل التحفيز المختلفة ،ومن استخدام الوسائل الاخرى لرفع الروح المعنوية لدى الافراد العاملين (١) .

وخلاصة القول أن العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربى أصبحت عاملا أساسيا في جميع العمليات الادارية ، بل هو في الحقيقة الاساس الاول لهذه العمليات جميعها ، وأصبحت غالبية الدوائر المختلفة مقتنعة بذلك ، ويبدو ذلك من ادخال هذه المادة ضمن برامج التدريب في معاهد الادارة كمادة مهمة وأساسية متوافقة مع متطلبات العصر الحديث وقد سميت الفترة التى بدأت بعد نهاية الحرب العالمية الثانية كما أطلق عليها احد علماء الادارة الغربية بعصر العلاقات الانسانية .

* * *

---

(١) مرجع سابق ص ٣٦ .

تطور العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي في العصر الحديث

بعد ابرازنا للأسباب التي أدت الى الاهتمام بالعلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي ، نعود مرة اخرى ونتساءل كيف ظهرت هذه العلاقات على أرض الواقع ؟؟ .

ومن أهم أبرز العلماء الذين اهتموا بدراسة العلاقات الانسانية في الغرب ؟ ، وما هي التجارب التي أجريت حولها ؟؟ .

تعتبر " ماري باركر فوليت " ١٨٦٨ ـ ١٩٣٣م هي أول من اهتم بدراسة العلاقات الانسانية في الادارة الغربية وعلى الرغم من ذلك ، فان بدء حركة العلاقات ترجع الى تجربة " هاو ثورن " في الولايات المتحدة الامريكية في الفترة من عام ١٩٢٧ م الى عام ١٩٣٢ م وقد قام بهذه التجربة مجموعة من علماء النفس والاجتماع وعلى رأسهم " ألتون مايو " في شركة " هاو ثورن ويسترن اليكتريك بشيكاغو " وكانت الشركة قد طلبت من هذا الفريق دراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين ثلاثين ألفا من عمال الشركة وطبقت المجموعة فروض " تيلور " أحد علماء الادارة التي تقوم على دراسة العمال دراسة فردية ، وأن الكفاءة تأتي عن طريق التخلص من الجهد الضائع وأن الحرارة

والرطوبة وغيرها من أهم العوامل المؤثرة في الانتاج ،فعمدت المحاولة لتخفيف حدة التوتر بتنظيم ساعات العمل وتنظيم فترات الراحة وتركيز الاضاءة وغيرها من الظروف المادية المكانية لتحسين العمل وقد أكدت هذه الدراسات أهمية اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين وأن الأجر والحوافز المادية ليست هى كل شيء بالنسبة للكفاءة الانتاجية ورضاء العاملين واحساسهم بالأمن واستعدادهم لمنح عملهم أفضل جهدهم (١)

أما الدكتور سيد عبد الحميد مرسي (٢) فيقول في "تطور العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الفرنسي "اذا ما أردنا النظر حولنا في المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الاجيال ،ففي بداية القرن العشرين كانت الروح الديكتاتورية تسيطر على أصحاب الاعمال ،وكان شعورهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ،أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الاعمال الذين لم يكن يشغل بالهم في ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم مضحين في سبيل ذلك بكل القيم والمبادىء الانسانية ، ومرور

(١) مرجع أسبق (محمد منير مرسي ،الادارة التعليمية) ص٧٩
(٢) سيد عبد الحميد موسى ،العلاقات الانسانية في الادارة ، مذكرات جامعة الملك عبد العزيز بمكة المكرمة لعام ٩٨/٩٩ ص٣ ، ٥ "بتصرف".

الزمن بدأ هذا الاتجاه يتغير فظهر نوع جديد من العلاقات وهو ما يدعى بالاتجاه الأبوي "أو "العدالة مع الحزم" أساسه العطف على العمال والموظفين والعمل على رعاية شئونهم وارضاء ميولهم وتحقيق رغباتهم مع مراعاة مطالب المؤسسة وتحقيق أهدافها ثم ظهر اتجاه ثالث فيما بعد في مجال العلاقات الانسانية يستلزم المنافسة بين العمال مع بعضهم البعض ،وهذا يتطلب اتاحة الفرص أمام الموظفين والعمال للترقي نتيجة لنشاطهم في مهام الوظيفة وأداء العمل .

وبنمو الصناعة وزيادة الوعي وارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للافراد العاملين ، نشأت نظم وأساليب متطورة وجديدة داخل المؤسسات والمصانع، والباعث لذلك عدم اقتناع العمال في الوقت الحاضر بأن عليهم أداء نوع معين من العمل اذ أنهم يرغبون في استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم ..... واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التي تمكنهم من خلق وعي كامل ومعرفة وفهم للاعمال التي يؤدونها مما يشعرهم بالرضى والاشباع ،ومن تلك النظم والاساليب مايسمى بالعلاقات الانسانية التي ظهرت حوالي عام ١٩٤٥ م في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية مما حدا برواد البحث الانساني والعلماء والمفكرين الى اعتباره بداية عصر العلاقات الانسانية ، وقد طبقت الادارة الغربية أسلوب العلاقات الانسانية في كافة عمليات الادارة من تخطيط

وتوجيه واشراف وتنفيذ ومتابعة ، وأصبحت اهتماماتها غير قاصرة على امور التعيين والترقيات والاجازات والعلاوات ، وتطبيق اللوائح والاجراءات .. الخاصة بها ،بل تطرق المفهوم الجديد الى الاهتمام بمعنويات العمل التى تمكن العامل من أداء عمله بكفاية . ودراسة قدراته وحاجاته ومطالبه وانعكس هذا المفهوم من الادارة العامة الى الادارة التربوية ،فاهتمت هذه الادارة بالمعلم كانسان له مطالب وحاجات ورغبات لابد من اشباعها وأتاحت الفرص له للتعبير الحر عن آرائه ووجهة نظره والاهتمام بمشكلاته التعليمية والشخصية وتوفير جو الاحترام والتقدير والمعاملة العادلة داخل المدرسة وركزت هذه الادارة التربوية الحديثة على المعلم كانسان ولم تلق اهتمامها الاكبر على دوره الوظيفى لأنه من خلال توفير الجو الانسانى المناسب له وتوفير كافة الامكانيات الصاحبة للعمل تمكنت من أن تصل الى أهدافها التربوية بيسر وسهولة .

وعملت على ايجاد تنظيمات اجتماعية مدرسية طبقت فيها المبادئ ، والقيم التى تؤمن بها ومارستها داخل هذه التنظيمات لتحسين جو العلاقات الانسانية بالمدرسة ،ومن هنا تبدوا لنا تساؤلات مهمة عن شكل هذه التنظيمات وأنواعها وأساليب الممارسات الانسانية القائمة فيها والمبادئ التى تقوم عليها نحاول توضيحها أثناء تناولنا موضوع التنظيم المدرسى في الصفحة التالية .

التنظيم المدرسي في ظل الفكر التربوي الغربي

كما هو معروف ، المدرسة مؤسسة تربوية ... تحتاج الى ادارة حديثة تلم بجميع النظريات الحديثة في الادارة وفي مقدمتها العلاقات الانسانية وهي كنشاط اداري لابد أن يساير العصر الحديث بكل الطرق والاساليب الحديثة حتى يمكن أن تحقق أهدافها المنشودة بأقصر زمن وأقل جهد وأدنى تكلفة ...

فما هي أهم التنظيمات التي اتخذتها الادارة في الفكر الغربي حديثا لتحسين العلاقات الانسانية داخل المدرسة ؟

وما أهم الجوانب المتعددة للعلاقات القائمة في المجتمع المدرسي ؟؟

وما شكل الممارسات الانسانية التي تتم من خلال هذه التنظيمات ؟؟

لقد اتخذت الادارة التربوية الغربية تنظيمات عديدة من أجل تطبيق المبادئ الانسانية والقيم التي تؤمن بها لتحسين جو العلاقات الانسانية بين أفراد المدرسة ومن أهم هذه التنظيمات مايلي :

١) الاجتماعات المدرسية :

اتخذت الادارة التربوية في الفكر الغربي هذا التنظيم كأحد الوسائل القائمة على تدعيم الصلات والعلاقات بين أفراد المنشأة التربوية وهي وسيلة

تربوية تنعقد بصورة دورية عادة ، وذلك لمعرفة حالة المدرسة وأوضاعها الادارية والتربوية والاجتماعية والانسانية •

٢) جمعيات النشاط المدرسي :

لما كانت الدراسة والتزود بالمعرفة والثقافة في الفصل لا تكفى وحدها لاشباع رغبات الطلاب في التعلم واشباع حاجاتهم رأت الادارة التربوية الغربية أن تقيم جمعيات النشاط لتقابل احتياجات وميول الطلاب المختلفة ومن أجل ايجاد وتحسين الروابط والعلاقات الانسانية بينهم لتمكن كل طالب أن يقيم علاقاته في ظل من الود والتآلف والتعاون والتآزر تحت ناحية من نواحي التنظيم الجماعي •

٣) المجالس المدرسية :

أقامت الادارة التربوية الغربية هذه التنظيمات المتعددة للمجالس المدرسية التي سوف نشير اليها من أجل توثيق الروابط الانسانية بين كل من له علاقة في العملية التربوية ولتحقيق المبادئ والقيم الانسانية التي تؤمن بها • ان تعدد هذه المجالس وتعدد الافراد المنتسبين لها يعطينا دلالة واضحة على مدى ماتهتم به الادارة ،

الغربيـة التربوية من تحسين العلاقات بين الافراد وتوثيق روابطهـــا ومن هذه التنظيمات المتعددة للمجالس مايسمى بمجلس ادارة المؤسسة المكون من مدير المدرسـة ووكيلها والمشرف الاجتماعي بها وبقية أعضاء هذا المجلس من المدرسين الذين يعملون فيها ،والهدف من هذا المجلس هو رسـم السياسة العامة للمدرسـة على ضوء السياسـة العليا وتوزيـــع العمل والانشطـة على جميع العاملين ودراسـة المشاكل الاداريـــة والتربويـة والاجتماعيـة والعمل على حلها ، ثم مجلس أساتـــــذه المادة وهو يضم الاساتذة المتخصصين في احدى المواد الدراسية ويقـــوم بمناقشة ودراسـة كل مايتعلق بهذه المادة ثم مجلس الانشطة المدرسية ووظيفتـه الاهتمام بالنشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والاجتماعيـــة ثـم مجلس الطلاب ثم أخيرا مجلس الآباء والمعلمين ويهتم هذا المجلـس بمشاركـة أولياء امور الطلاب على تحقيق أهداف المدرسـة .

هذه هي أبرز التنظيمات المدرسية التي اتخذتها الادارة التربـوية الغربية حديثا لتحسين العلاقات الانسانية داخل المدرسة وتوثيق هذه العلاقات في المجتمع المدرسـى .

ولكن نتساءل هنـا :

ماهي أهم الجوانب المتعددة للعلاقات القائمة في المجتمع المدرسى ؟؟

نستطيع أن تحدد هذه الجوانب ونفصلها على الشكل التالى :

١) العلاقة القائمة بين التلاميذ :

ان علاقة التلاميذ بعضهم ببعض تنعكس في تفاعلهم في الانشطة التعليمية المختلفة سواء كانت داخل الفصل أوخارجه . هذه التفاعل قد يكون ايجابيا يأخذ مظاهر الحب والود والتعاون والمشاركة والمنافسة الشريفة والعمل المنتج ، وقد يكون تفاعلا سلبيا ،ومن هنا اتخذت الادارة الغربية ، ولجأت الى وسائل عديدة سوف نفصلها لاتباع بعض الأسس المهمة لتحقيق الديمقراطية وتنمية الاتصالات والعلاقات الايجابية (١) .

٢) العلاقة القائمة بين المدرسين :

تتشكل العلاقة بين المدرسين على أساس دورهم القيادى في العملية التربوية وهم القدوة أمام التلاميذ وبذلك حرصت الادارة الغربية أن تكون علاقاتهم نموذج كامل للمبادئ والقيم التى يؤمن بها الفكر الغربى لأن هذه العلاقات بتداخلاتها المختلفة سوف يؤثر في نفوس الطلاب وتعكس نفسها على الجو المدرسى العام على الرغم من اختلاف المؤهلات والتخصصات والمراكز بين هؤلاء المدرسين .

(١) منير المرسى سرحان ، في اجتماعيات التربية ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٨م القاهرة ص ٢١٠

٣) العلاقة القائمة بين التلاميذ والمدرسين :

نظرا لوجود عدة جوانب معينة تتشكل فيها العلاقات وتتوثق بين التلاميذ والمدرسين نستطيع أن نذكر منها :

أ ـ اختلاط المدرسين بالطلاب في الفصل أثناء شرح المادة العلمية وخارج الفصل أثناء متابعة النشاطات المدرسية •

ب ـ التحدث والمناقشة في الموضوعات الهامة التى تشغل أذهان كل منهما في أى اجتماع كان •

جـ ـ اللقاءات الجماعية بين المدرسين والتلاميذ عن طريق عقد الندوات والمحاضرات وعن طريق الرحلات والمعسكرات والزيارات •

فقد اهتمت الادارة التربوية الغربية بهذا الجانب ووضعته في عين الاعتبار •

٤) علاقة أفراد المؤسسة التربوية بالرؤساء :

أقامت الادارة التربوية الغربية بتنظيم هذه العلاقة بين أفراد المؤسسة التربوية من مدير ومدرسين وتلاميذ في ضوء أبعاد ثلاثة وضعها الفكر الغربي يمكن ايجازها في ثلاث نقاط :

أ ـ المراكز التى يشغلونها كل حسب المركز أوالمنصب الذى يشغله •

بأن الادوار التى يقومون بها وأهميتها بالنسبة للجماعة .

جـ ـ ايمان كل فرد بأن رئيسه يوءيده في كل ما يعمله (١)

ومن خلال هذه الجوانب التى وضحناها لشبكة العلاقات في المدرسة نطرح تساوءلا أخيرا سبق أن طرحناه في البداية وهو :

ماشكل الممارسات الانسانية التى تتم من خلال التنظيمات المدرسية المتعددة التى سبق توضيحها لتوثيق العلاقات والروابط بين أفراد المدرسة ؟

ان أبرز هذه الممارسات الانسانية التى ابتدعها الفكر الادارى الغربى ويداعيها لنفسه والتى طبقها في موءسساته التربوية يمكن توضيحها عن طريق المبادىء التالية :

١) الايمان العميق بقيمة الفرد :

اهتمت الادارة التربوية الغربية بهذا المبدأ ورفضت من كل ما من شأنه يخص علو هذا الفرد وأمنت بأن لكل فرد شخصية مستقلة لها خصائصها ومميزاتها ،وان الايمان بقيمة الفرد يرتبط بالايمان بحقه في النمو الى أقصى ما تسمح به استعداداته ومقدراته ووفرت له هذا النمو

(١) محمد مصطفى زيدان ، عوامل الكفاية الانتاجية في التربية ،دار الشروق، جدة ، بدون تاريخ ،ص ٢٥٠ .

المتكامل في نواحي شخصيته الجسمية والعقلية والوجدانية والعاطفية والاجتماعية ،حتى يستطيع أن يمارس الانماط السلوكية المرغوب فيها ويقيم علاقاته في ظل الاتجاهات والقيم والآمال التي يميل اليها هـذا الفكر .

ان أهم المبادئ الانسانية التي تمارسها الادارة التربوية الغربية مبدأ " الديمقراطية " الذي يعني مساواة الافراد في كافة الحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية ، واستطاعت هذه الادارة تطبيقه في الواقع المدرسي بالصور التالية :ـ

أ ـ تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئات التدريس، تتوخى هذه ، الادارة معرفة الفروق في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات بين التلاميذ ، كما تتوخى أن لاتخضع المدرسين لسلسة من التعليمات المفروضة ،بل تسمح لهم بالتجريب والابتكار (١) .

ب ـ الاشتراك الواسع في تحديد السياسات والبرامج واتخـاذ القرارات ،وذلك عن طريق المجالس والتنظيمات التي سبق أن أشرنا اليها ، فيشترك المدرسون عن طريق مجلس ادارة المدرسة ، ويشترك

---

(١) منصور حسين ،محمد مصطفى زيدان ، سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفني التربوي ،مكتبة غريب ،١٩٧٦ القاهـرة . ص١٠

ب ـ الاشتراك الواسع في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وذلك عن طريق المجالس والتنظيمات التي سبق أن أشرنا اليها ، فيشترك المدرسون عن طريق مجلس ادارة المدرسة ، ويشترك التلاميذ عن طريق مجالس اتحاد الطلاب ، ويشترك أولياء أمور الطلاب عن طريق مجالس الآباء والمعلمين ..

فتترجم المبادئ الانسانية التى تدعو لها الديمقراطية الغربية في هذه الاجتماعات والتنظيمات من احترام شخصية الفرد والايمان العميق بها ، والايمان بأن كل فرد قادر على العطاء والعمل والانتاج في ظل جو انساني يقام على الترابط والتعاون ، كما يتاح في هذه الاجتماعات حل مشكلات الافراد الداخلية والخارجية ، والتى تعيقهم عن التوافق الاجتماعى واتاحة الفرصة لابداء الآراء والافكار التى تطرح للمناقشة واحترامها وتقديرها واتباع أساليب التوجيه والارشاد العلمية لقيام علاقات سليمة وصحيحة بين المعلمين وطلابهم .

كما توجد في هذه الاجتماعات الفرصة لخلق الشعور بالانتماء الى الجماعة أو المجموعة وتوفير جو الثقة بين الجميع والولاء للامراء والقيم لا للاشخاص ، واتخاذ القرارات بالاجماع والاعتماد على مبدأ الاقناع

في الحوار والمناقشة والشروح والتفسيرات (١).

وهذه الممارسات للمبادئ الانسانية التى جاء بها الفكر الادارى الغربى وغيرها من المبادئ الانسانية الأخرى التى سوف نتطرق اليها تباعا ، تؤدى الى توفير الجو الانساني بالمدرسة وتوثيق العلاقات الانسانية بين أفرادها ككل وبينها وبين المجتمع المحلي .

٢) المشاركة والتعاون :

ان العمل الجمعى والاعمال التعاونية اجدى وأكثر قيمة من العمل الفردى ، ليس هذا فحسب ، بل هو ركيزة أساسية لقيام علاقات مترابطة بين أفراد المؤسسة التربوية ، ولهذا رأت الادارة الغربية أن هناك عدة وسائل لتنمية هذا المجال وتحسين العلاقات الانسانية منها تناول الموضوعات والمشاكل المدرسية بطريقة التفكير التعاوني البناء لاتخاذ قرارات صائبة وصحيحة ومنها الاستفادة من آراء العلماء المتخصصين في جميع الحقول العلمية وعلى رأسهم علماء التربية للوصول الى قرارات أفضل وأحسن والعمل على حل بعض القضايا وتنمية هذا المجال التعاوني يؤدى أيضا الى تقريب وجهات النظر وتحديد اتجاه موحد ، واتخاذ مواقف متشابهة ، وتكوين رأى عام

(١) مرجع سابق ص ١١

داخل المؤسسة التربوية ، وتكوين الرأى العام يحل مشكلة هامة من مشكلات العلاقات الانسانية في المدرسة وهي مشكلة المحاسبة على التقصير أوالاهمال .[١]

٣) **البحث في الشكاوى :**

اهتمت الادارة التربوية الغربية بهذا العنصر اهتماما كبيرا وعالجت مشاكل الافراد وشكاويهم بالطرق العلمية حيث اتبعت الاسلوب العلمي في ذلك ،وفق الخطوات التالية : تحديد المشكلة ـ جمع المعلومات تحديد الحلول ـ اختيار البديل الاحسن واتخاذ القرار المناسب ـ متابعة الحل.[٢] ، وبذلك تمكنت من القضاء على الخلافات والمنازعات بين الافراد ومعالجة حالات الظلم والاستياء والتذمر ، ونبذت كل الخلافات لتحقيق الترابط التام وتوثيق الصلات بين الافراد بحيث يسود جو التفاهم والتشاور بينهم بدلا من أن يسودهم المنازعات واختلاف الآراء والمفاهيم ، وأدى اهتمام الادارة بهذا الموضوع الى فوائد متعددة نذكر منها :

---

(١) مرجع سابق ص٣٣
(٢) احمد رشيد ، نظرية الادارة العامة ، دار الشروق ١٩٧٨م جدة ص٢٢٩

أ ـ اتاحة الفرصة للافراد في التعبير عن شعورهم بالاستياء وعدم الرضا ، مما يساعد على التخفيف من حدة هذه المشاعر ويوجد لها متنفسا ، وبذلك يمكن تفادى حالات الكبت التى قد تولد الانفجار .

ب ـ تعرف الادارة على أسباب الاستياء والتذمر بين الافراد فتعمل على حلها واتخاذ الخطوات اللازمة بشأنها .

ج ـ تمكن الادارة من تحاشى الحالات غير المرغوب فيها قبل وقوعها . (١)

وباتباع الادارة التربوية الغربية هذه الاساليب في الممارسة تمكنت من ايجاد وتحسين العلاقات الانسانية بالمدرسة وغرس القيم والمبادئ الانسانية التى تؤمن بها في نفوس الناشئة عن طريق التربية لخلق الأجيال التى تمارس الأنماط السلوكية الانسانية المرغوب فيها .

* * *

---

(١) مرجع أسبق لصلاح الشنوانى ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ص٥٤٥)

الفصل السادس

دراسة تحليلية مقارنة

للعلاقات الإنسانية فى الفكر الإدارى الغربى

والفكر الإدارى الإسلامى وانعكاساتهما

فى الإدارة .

دراسة تحليلية مقارنة للعلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي

والفكر الاداري الغربي وانعكاساتهما في الادارة

لابد عند قيامنا باجراء هذه الدراسة أن نلقى الضوء على أهم القضايا والافكار التي تتناولها هذه العلاقات وفي طرحنا لهذه القضايا نقوم بشرحها وتفنيدها من وجهة نظر الادارة الغربية ،ثم بعد ذلك نستطيع أن نناقشها من وجهة النظر الاسلامية ، وما جاء به الاسلام من فكر اداري وتربوي ، ويمكن أن نحدد أهم هذه القضايا وانعكاساتها في الادارة ، والتربية وهي كما يلي :

القضية الاولى :حاجات الانسان وأهميتها في العلاقات الانسانية .

القضية الثانية : محاور العلاقات الانسانية الثلاث في الادارة وهي :

أ ـ خصائص القائد الاداري وصفاته .

ب ـ علاقة القائد الاداري بالعاملين معه .

جـ ـ علاقة القائد الاداري بالمتعاملين معه والمستفيدين من عمله .

القضية الثالثة : التنظيم المدرسي في ظل الفكر التربوي الاسلامي .

* * *

حاجات الانسان بالنسبة للعلاقات الانسانية في ظل الفكر الاداري الغربي :

تقوم العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي على مبدأ اشباع الحاجات ، سواء كانت هذه الحاجات بيولوجية أو اجتماعية أو نفسية ، وتفهم العلاقات الانسانية يعتمد كثيرا على موضوع الحاجات ،فهي دوافع محركة لسلوك الانسان ، وهي التي تكمن وراء نشاطه الدائب (١) ، وحتى يمكن اعطاء فكرة واضحة لهذه العلاقات لابد لنا أن نتعرف على هذه الحاجات وما تعكسه على العملية الادارية .

وهنا نتساءل : ما أهم الحاجات التي تكمن وراء السلوك الانساني وما أهميتها في مجال العلاقات الانسانية ؟؟ وما أثرها على العملية الادارية ؟

لقد ظهرت نظريات في دراسة الحاجات الانسانية وعدة دراسات وتعددت المفاهيم والآراء حول هذا الموضوع ومن أشهر هذه الدراسات تلك الدراسة التي أعدها أحد العلماء وهو العالم " ماسلو " رتب فيها الحاجات الانسانية في شكل هرم متدرج بحيث نجد في قاعدة الهرم الحاجات البيولوجية أو الفسيولوجية وهي أكثر الحاجات أهمية و، يليها الحاجات السيكولوجية مثل الحاجة الى الأمن و الحاجة الى الحب والانتماء ، و الحاجة

---

(١) مرجع أسبق (صالح شبكشي ؛ العلاقات الانسانية في الادارة)ص٤٤

الى الاحترام والتقدير ، والحاجة الى تحقيق وتأكيد الذات وهي في قمة الهرم ومن هنا لابد لنا أن نتعرف على هذه الحاجات فهي من الأسس المسلكية الصحيحة في تفهم العلاقات الانسانية في الادارة ومعاملة الافراد على ضوئها ،وانطلاقا من نظرية "ماسلو" فسوف نقوم بمعالجة هذه الحاجات على ضوء سير العملية الادارية على اسلوب علمي منهجه فهم هذه الحاجات عند الناس .

أولا : الحاجات الفسيولوجية وأثرها على العملية الادارية :

وهي أول ما يؤخذ في سلم الحاجات الانسانية ، وتشمل هذه الحاجات الجوع والعطش والنوم والراحة والحاجة الجنسية ، فقد وضعها ماسلو في أول السلم لانها السابقة على غيرها في ظهورها وكثيرا ما يقال أن فلسفة الانسان نحو الحياة كثيرا ما تتغير بتأثير عدم اكتفاء حاجاته الفسيولوجية ، فاذا لم تكن هذه الحاجات مكتفية ومشبعة فانها تجعل امكانياته العضوية كلها ، في خدمتها الى أن تشبع، اما اذا كانت مكتفية بشكل شديد فانها كثيرا ما تظهر لديه عديمة الاهمية ، ويتصل بهذه الحاجات الاساسية الحاجات المادية الاخرى للانسان ،فالحاجة الى المرتب والمال تعتبر من ضروريات حياته المعيشية .(١)

(١) زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة ،وكالة المطبوعات عام ١٩٧٨ الكويت ص٤٨ .

ومن هنا يتحتم على القيادة الادارية لهذا الانسان توفير كافة الحوافز المادية للعاملين لديها من مكافآت وأجور وجوائز لاشباع ، هذه الحاجات مما يدفع العاملين الى مزيدا من العمل والانتاج ومزيد من التجديد والنشاط والابتكار . (١)

ثانيا : الحاجات السيكولوجية وأثرها على العملية الادارية :

تعتبر هذه الحاجات أكثر تعقيدا من الحاجات السابقة الذكر وهى تهدف الى حفظ التوازن النفسى للانسان لتنمو شخصيته وتتكامل وهذا التعقيد في الحاجات السيكولوجية يجعل جهود العلاقات الانسانية في الادارة أمرا صعبا ومعقدا أيضا ، ولكن يمكننا أن نميز بين عدة حاجات رئيسية ومهمة بالنسبة للفرد وأهمها :

أ ـ حاجات الامن والسلامة وأثرها على العملية الادارية :

وتظهر هذه الحاجات في تصرفات الناس وأعمالهم ، فنجد أن العامل يسعى الى كسب قوته بحيث يؤمن حياته وحياة اولاده ، والطالب يسعى للحصول على الشهادة التى تؤهله للحصول على مركز مناسب لطموحه ومطالبه ،وتمكن الخطورة هنا بالنسبة للفرد ،في استعماله الطرق .. الملتوية من أجل تحقيق هذه الحاجات ،فقد يختلس الأموال فى

(١) فريد النجار ـ نظريات ونماذج السلوكية ـ وكالة المطبوعات ٧٨ الكويت ص٩٣

سبيل ذلك أو يسلك طرقا معينه مزيفة أمام رؤسائه ليضمن ، رضاهم عنه ويمكننا أن ندرك حاجات الأمن في عدد من الظواهر التى نراها في حياتنا مثل تفضيل الشخص لوظيفة دائمة توفر له الاستقرار المادى والرغبة في فتح حساب للتوفير لدى أحد البنوك لتأمين مستقبله والرغبة في التأمينات بمختلف أنواعها ، ودفع أقساط التقاعد حتى يضمن موردا لرزقه ، ومن هنا تبرز أهمية اشباع هذه الحاجة لتوفير عنصرى الاستقرار والامن بالنسبة له ،حتى يستطيع أن يعمل بانتاجية عالية خالية من الشكوك والأوهام وكثرة التفكير وربطه بالعمل بعد توفير هذا الشعور الامنى المستقر له .

ب - الحاجة الى الحب والانتماء وأثرها على العملية الادارية :

اذا ما أشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجاته الى الأمن ،فسوف تظهر هناك حاجات أخرى ، ومن ضمنها حاجته الى الحب والانتماء ويقال أن الطفل الذى لم يحب لايعرف كيف يحب ،فمن حرم في طفولته حب والديه ينعكس ذلك على مستقبل حياته ،فهو غير قادر على منح الحب الى الآخرين أوحتى الاستجابة لحبهم - وكذلك نجد أن الموظف الذى لايحب وظيفته ولا يشعر بهذا الشعور ....

لايستطيع أن يقبل على مهنته باهتمام وأداء الدور المطلوب منه ٠ كما أنه في حاجة الى حب الناس وولائهم حتى يستطيع أن يتعامل معهم (١) فالمعلم غير المحبوب عند تلامذته لايستطيع أن يصل الى أهدافه بالصورة التى يبلغها المعلم المحبوب ، وكذلك مدير المدرسة الذى ينفرد في كافة العمليات الادارية والفنية بالمدرسة لايمكن أن تسير عملياته الادارية ويبلغ قراراته حيث يريد بالصورة المطلوبة دون أن يزرع هذا الحب في نفوس مدرسيه ، وكل العاملين لديه حبا للمهنة وحبا للعمل والانتاج وحبا في التعاون مع الزملاء اذا ، أراد أن يشيع ويطبق اسلوب العلاقات الانسانية بالفعل ، كما أن الفرد يشعر بالحاجة الى الانتماء الى جماعة سواء كانت هذه الجماعة أسرة أم رفاقا أم زملاء في المهنة ، والانسان يقوم لتكوين هذه الخاصية الاجتماعية ، وهى العلاقات والاتصالات مع الناس مدفوعا بفطرته السليمة ٠ وعلى القيادة الادارية أن تدرك هذه الخاصية الاجتماعية بعقد الاجتماعات والندوات وتخصيص أوقات للراحة يجتمع فيها العاملون لتبادل الآراء ، والنقاش ، واقامة الحفلات والرحلات والدعوات تحقيقا لهذه الرغبة الاجتماعية

---

(١) مرجع أسبق (زكى محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة) ص ٥٢

وقد أثبتت البحوث والتجارب أن احساس الفرد بالجماعة والتعاون والانتماء يكون أدعى للانتاج والعمل والنشاط .(١)

جـ ـ الحاجة الى الاحترام والتقدير وأثرها على العملية الادارية:

ان كل الافراد الذين يضمهم أى مجتمع يشعرون بحاجة ملحة الى ما يؤكد احترام ذاتهم من قبلهم ومن قبل الآخرين ، ونحن انما نعنى بهذا الاحترام القائم على تقدير واضح ، وكائن للذات قائم على أساس مواهب الانسان ومايقدمه من خدمات وفوائد للجماعة ، ويمكن ارجاع هذه الحاجات الى صنفين :

الاول: وهو الرغبة في القوة والانتاج لاعلاء الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على مواجهة العالم ، ويعد هذا واضحا عند المراهقين لذلك يبحثون عن وسيلة لكسب العيش والاستقلال بالمورد وعدم الحاجة الى الأب ، المعين .

الثاني: هو السمعة والمقام والمنزلة والشهرة عند الآخرين وتقديرهم واحترامهم لأقواله وأفعاله وأعماله وموافقتهم بل اعجابهم بكل تصرفاته .

والاحباط والفشل في اشباع هذه الحاجة يؤدى الى شعور بالنقص

---

(١) مرجع أسبق (فريد راغب النجار ،نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير الادارى وتحسين الأداء) ص ١٧٩ .

والقلة والانحطاط وهو شعور قد يكون سببا في تثبيط عزيمة الفرد (١) ، ومن هنا وجب على القيادة الادارية أن توفر جو الاحترام والتقدير للعاملين لديها ، فالمدير الذى يطبق أسلوب العلاقات الانسانية لا تفوته هذه الناحية ، فيشجع عامليه ويقدرهم ويناديهم بأسمائهم ويحترم ... مشاعرهم ويستعمل بعض الحوافز المعنوية كخطابات الشكر والثناء والتفوق ويعاملهم بكرامة واحترام لا يقلل من قيمهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية وعليه أن يسمع ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التى يتمتع بها هو كما عليه أن يسعى لتوسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار .. باشراك كل من يتأثر باتخاذ مثل هذا القرار طالما أنه قادر على مثل هذا الاشتراك (٢)

د : الحاجة الى تحقيق الذات وأثرها على العملية الادارية :

ان الانسان بحاجة الى توكيد ذاته ، عن طريق فعل الاعمال التى يريد أن يصل اليها لتحقيق رغبته الذاتية ، فالموظف يبقى مضطربا مالم يعمل ما يناط به على خير وجه ، والطبيب يبقى قلقا مالم يعرف

---

(١) مرجع أسبق (زكى محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة) ص ٥٣

(٢) محمد سعيد عبد الفتاح ، الادارة العامة ، مكتب مصر الحديث ، ١٩٧١م الاسكندرية ، ص ٢٢٧ .

أحدث أنواع الدواء لمرضه ــ ان هذه الحاجة انما تعني رغبة الفرد في أن يظهر كما هو ، أى ظهور ذاته واقعيا كما في داخلها من حيث طاقتها ورغبتها في العمل والانتاج ، وما أعظم فرح الانسان حين يؤكد ذاته لأنه قام بواجبه خير قيام ، ومن هنا يمكن أن تستخدم القيادة الواعية هذه الحاجة في تسيير أعمالها بالصورة التي تريد تحقيقها عن طريق اسناد الاعمال المهمة الى الاشخاص الاكفاء ، لتضمن الوصول الى أهدافها التي وضعتها لتحقيق ذاتية الاشخاص الذين اسندت اليهم هذه الاعمال ، ونستخلص من خلال سردنا لمفهوم ــ الحاجات أن العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربى هى علاقات قائمة على بعض الظواهر الفسيولوجية ، والاجتماعية ، والنفسية ، بحيث لايمكن أن نفهمها فهما جيدا الا بعد الالمام بهذه الامور الوثيقة بالسلوك البشرى ، ولقد أدركت الادارة الغربية أهمية المنشأة الادارية وتأثيرها على سلوك العاملين بها ، من الناحيتين المادية والادبية فهى مكان للعمل يعتمدون عليها في تحقيق حاجاتهم المادية والمعيشية ولابد لها من تغير نظرتها السابقة الى الافراد العاملين معها في هذه المنشأة النظرة التي تقوم على اعتبارهم أداة من أدوات الانتاج الى النظرة التي تقوم على الاهتمام بالانسان وتقدير مشاعره ، والعمل

على حل مشكلاته الاجتماعية والنفسية في الحياة [١] وقد قامت العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربى على أسس عديدة من ضمنها الايمان بمبدأ المشاركة والتعاون ،فالعمل الجمعى احدى وأكثر قيمة من العمل الفردى ، فتمثلت هذه الأسس الديمقراطية في الحكم والتشريع ، وتجسدت في اختيار الشعب للحاكم وفي كافة تصرفات السلطة ، وتأثرت الادارة بهذه المبادئ والانماط في جميع عناصرها من تخطيط واشراف وتوجيه ، وتنسيق ، وتنفيذ ، ومتابعة ، كما تأثرت التربية الغربية بالنمط العام السائد في هذا الفكر ، فكان من الطبيعى أن تنعكس هذه الأسس الديمقراطية في الادارة على العملية التربوية وعلى ما ساد الناس من اتجاهات وتصرفات فردية وعلاقات بين بعضهم البعض . ومن هنا لا نجد غرابة في حرص ... القائمين على التربية على تنشئة أجيالهم في ظل هذه المبادئ والقيم .

* * *

---

(١) احمد الصباب ،مبادى الادارة ،دار عكاظ ١٩٨٠ جدة ص ٦١ .

ـ حاجات الانسان بالنسبة للعلاقات الانسانية في ظل الفكر الاداري الاسلامي

العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الغربي لا تتصف بالشمولية والتوازن والواقعية الموجودة في العلاقات الانسانية الاسلامية فهي في كافة الانظمة الحديثة علاقات تقوم أصلا على المادة ، ومن أجل هذه المادة فالفرد في شبكة هذه العلاقات لا ينظر الى العمل والانتاج الا في ظل ما يتحصله من مادة وما يشبعه من منفعة خاصة لتوفير المأكل والملبس والسكن ، ثم ينتقل من اشباع هذه الحاجات البيولوجية الى اشباع حاجته الاخرى والتي وضعها " ماسلو " في نظريته في مجال دوافع السلوك البشرى فيحاول الفرد اشباع حاجته الى الأمن والحاجة الى الحب والانتماء والحاجة الى الاحترام والتقدير ، والحاجة الى تحقيق الذات وكما هو معروف فان محور العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الغربي قائمة على اشباع هذه الحاجات وقد عرفها بعضهم بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر الى المنظمة كمجتمع بشرى يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره انسانا نتيجة اشباع حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية ، ونرى نتيجة لذلك أن أهم الحاجات في الفكر الادارى الغربي هي الحاجات المادية والتي وضعها

"ماسلو " في قاعدة الهرم وتسمى بالحاجات المادية ، وهنا نستطيع أن نقول أن الاسلام لم يركز على الاهتمام ببعض الحاجات وتلبيتها دون غيرها ،ولم يحاول اماتتها وكسر شوكتها ،كما فعلت بعض الانظمة الاخرى بل جمعها تحت لواء عاطفة كريمة هى التقوى ، والخشوع لله والاستسلام له بحيث تنظم جميع تصرفات المسلم ، وتخضع جميع دوافعه لمحبة الله واتباع أوامره وترك نواهيه ،وقد جعل الاسلام للعبد المؤمن ثوابا على تهذيب حاجاته وارواثها بالطريق الشرعية فأخبر رسول الله صلى الله عليه وسلم "أن للمسلم في اشباع حاجته الجنسية ثوابا وكذلك من أشبع حاجاته الى الطعام واستمتع بما له وولده وشكر الله فله بذلك أجر عظيم " ومن هنا يحصل الجزاء والثواب للفرد أثناء عمله في المؤسسة الادارية من طريقين

الاول: الثواب والاجر المادى الذى يساعده على حياته ومعيشته •

الثاني: الدرجات والحسنات التى يثاب عليها من عند الله سبحانه وتعالى

ويتضح الفارق بعد هذا النسبة للفرد المسلم عنه في أى نظام اخر فهو يحصل على ثوابين وأجرين في الدنيا والآخرة ، كما بنى الاسلام حاجات الانسان الاخرى كالحاجة الى الحب والأمن الجسمى والامن

الروحي ، والامن الاقتصادى حيث يؤكد ذلك قوله عليه الصلاة ٠٠ والسلام (من بات آمنا في سربه ، معافا في بدنه ، عنده قوت يومه ، فكأنما حيزت له الدنيا بحذافيرها ٠(١)

ونتيجة لتلبية هذه الحاجات في توازن عظيم بحيث لا تطغى حاجة على اخرى تقوم العلاقات الانسانية الاسلامية بين الافراد في الفكر الادارى الاسلامى في ظل هذا التوازن فتسود بينهم المبادئ الانسانية الاسلامية كالاخاء ، والمودة ، والتضحية ، والايثار والتكافل بحيث لا تطغى المادة والحاجات الدنيوية على تصرفات الانسان المسلم وعلاقاته مع الناس كافة ٠

* * *

---

(١) نبيل محمد السمالوطى ،الاسلام وقضايا علم النفس، دار الشروق ، ١٤٠٠ هـ جدة ص١٠٩

محاور العلاقات الانسانية الثلاث فـى الادارة

الاساس في الادارة كما هو معروف التعامل مع البشر ٠٠٠ وأصعب ما في الادارة هو التعامل مع البشر ، وتكمن هذه الصعوبة في أن هـذا التعامل متعدد الاطراف والجوانب يمكن أن تحدده من وجهة نظرنا الى ثلاثة محاور :

خصائص القائد الادارى وصفاته ، وعلاقة القائد الادارى بالعاملين معه وعلاقة القائد الادارى بالمتعاملين معه والمستفيدين من عمله •

ولنبدأ بالحديث عن القسم الاول من وجهة نظر الفكر الادارى الغربى

أ ـ خصائص القائد الادارى وصفاته في ظل الفكر الادارى الغربى :

ان فاقد الشيء لا يعطيه ٠٠٠ هذه القاعدة تنطبق في المجال الادارى كما تنطبق على قواعد السلوك والاخلاق ٠٠ ولهذا فان وجود الانسان القدوة في أى موضع يترك أثرا هاما في اصلاح شأن هذا الموقع وكثيرا ما تكون القدوة الحسنة أكثر فائدة من مئات الدروس والخطب والمحاضرات وكل مسئول في أى موقع لايمكن لـه أن يطمع في النجاح في أداء رسالته الا اذا توفرت فيه كل الشروط والصفات التى يفترض ،

وجودها في العاملين معه فلا يمكن أن يطلب منهم الصدق وهو كاذب ... أو أن يتوقع التزامهم بالمواعيد وهو غير ملتزم ..... أو أن يفترض فيهم الاستقامة اذا كان منحرفا .. ولذلك فانه لايمكن أن تقوم في المؤسسة الادارية العلاقات الانسانية بين أفرادها الا اذا توافر قادة يحملون مشاعل القيم والمثل العليا ويتصفون بالتضحية والايثار ، وانكار الذات والعمل من أجل المجموعة ولنرى هنا الدراسات التي قامت في ظل الفكر الاداري الغربي والتي تتعرض لصفات هذه القائد المطلوب من أجل قيامه بهذه المهمة الادارية الانسانية .

أ ـ نظرية الصفات الذاتية :

وتحدد هذه النظرية صفات وخصائص ثابتة يجب توافرها في المدير القائد كالصحة الجسمية والنفسية والذكاء وحسن تقدير الامور ، والقدرة على اتخاذ المبادرة ويحدد (أوردواي تيد) عدة صفات يجب توافرها في القائد الناجح .(١)

---

(١) أوردواي تيد ،الادارة هدفها وانجازها ، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر ١٩٦٥م القاهرة ص١٠٢

١) سلامة الناحية الجسمية والعصبية •
٢) الحماس•
٣) الادارة السليمة للاهداف•
٤) الود والرحمة •
٥) رقة المشاعر •
٦) الخبرة الفنيه •
٧) الحزم والقدرة على اتخاذ القرار •
٨) الذكاء •
٩) القدرة على تعليم الآخرين •

ب ـ نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن القيادة تتطلب أشخاصا من ذوى المواهب المتازة ، ومن أهمها قوة التأثير في الجماعة بما له من شخصية مؤثرة قوية ، ولم تلق هذه النظرية قبولا حسنا من أغلب الكتاب والمفكرين من أمثال فريدريك تايلور الذى يرى أن النظرية التى تربط نجاح الاعمال بفكرة الرجل العظيم الذى يولد موهوبا للقيادة لم تعد كافية للاعتماد عليها •

جـ ـ نظرية التابعين:

نالت هذه النظرية حماس الكتاب الاجتماعيين الذين يرون أن أفراد

الجماعة لا يختارون لقيادتهم الا الشخص القادر على الاتصال بهم ويستطيع تحقيق مصالحهم وتلبية حاجاتهم الاساسية •

د ـ **النظرية الموقفية :**

يتبلور مفهوم هذه النظرية في أن تحديد خصائص القيادة يتم على أساس مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظيفة معينة في موقف محدد لأن القائد الذى يصلح لشغل منصب قيادى في موقف معين قد لايصلح لشغل نفس المنصب في موقف آخر متغير ، أى أن السمات نسبية (١) ولقد لفتت هذه النظرية الانظار الى ضرورة تحليل الوظائف وتحديد المواقف للكشف عن الخصائص أو السمات التى ينبغى توافرها في القادة •

هـ ـ **النظرية التفاعلية :**

تقف هذه النظرية في مركز وسط بين النظريات الذاتية والنظرية الموقفية اذ تتطلب التكامل والتفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف ، كذلك التفاعل مع بقية المتغيرات الاخرى لاسيما ما يتعلق منها بالجهاز الاجتماعى • (٢)

---

(١) مرجع أسبق (عبد الكريم درويش ، ليلا تكلا ، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ص ٤٠١) •

(٢) مرجع أسبق (على السلمى ، السلوك الانسانى في الادارة) ص ٢٣٧

أ ـ خصائص القائد الادارى وصفاته في ظل الفكر الادارى الاسلامى :

اذ أخذنا خلاصة النظريات الحديثة في ظل الفكر الادارى الغربى والتى تحدد صفات القائد الادارى ، وعدنا بها في ظل الفكر الادارى الاسلامى فاننا لانجد خلافا كبيرا بينهما ، بل نجد أفضل منها ، وذلك من أجل توطيد العلاقة الادارية بين القائد الادارى وبين تابعيه لأنه اذا لم يكن يتصف بهذه الصفات الحسنة فهو غير قادر على تطبيق العلاقات الانسانية بينه وبين أفراد المجموعة ومن هنا فقد اشترط في المدير القائد صفات معينة نستلهمها من العلاقات الانسانية التى سادت الادارة الاسلامية في عهدها السابق والتى من أهمها :

القدوة ، القدرة على تعليم الآخرين ، القدرة على الاعتراف بالخطأ الصدق ، الرحمة ، النشاط ، الأيمان .

١) القدوة :

وقد وضع القرآن الكريم قاعدتها في قوله تعالى (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون مالا تفعلون ، كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون) (١)

---

(١) سورة الصف آية : ٢ ، ٣

وقوله (أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم) (١) وكذلك وجه سبحانه وتعالى المسلمين الى التأسي برسول الله باعتباره قدوة في قوله تعالى (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) (٢)

وقد رأينا كيف أن الرسول صلى الله عليه وسلم ضرب المثل في العمل قبل أن يطلب من رجاله أن يعملوا ، فهو يشاركهم في جمع الحطب لطهو الشاة أثناء رحلتهم ، وهويشاركهم في حفر الخندق حول المدينة ، وهو الذى يضرب لهم المثل الطيب في الصدق والتواضع هذه المشاركة العظمى هى من أهم الأسس التى تعتمد عليها الادارة في اقامتها لمنهج العلاقات الانسانية بين أفرادها ، وقد كان صلوات الله وسلامه عليه قدوة للناس في واقع الارض ، يرونه وهو بشر منهم تتمثل فيه كل الصفات وكل الطاقات فيصدقون هذه المبادئ الحية لانهم يرونها رأى العين ولا يقرؤنها في كتاب (٣)

أما حياة عمر رضي الله عنه فكانت كلها قدوة ومثلا عليا ... ليس فقط في تصرفاته الادارية بل في كامل حياته في بيته ، في مأكله وملبسه ، في تعامله مع أولاده وزوجته ، في شرائه وبيعه ، في عدله

---

(١) سورة البقرة ، آية ٤٤
(٢) سورة الاحزاب آية ٢١
(٣) مرجع أسبق (محمد قطب ، منهج التربية الاسلامية) ص ٢٢٥ .

وحكمته ، في اختياره لعماله ، في معاملته للناس .. كلها كانت أمثلة باهرة مضيئة ستظل نبراسا يهتدى بها كل جيل ،
ان تقشف عمر رضى الله عنه وزهده في الدنيا لم يكن مجرد عبادة وتقرب الى الله ،ولكنه كان سياسة ادارية أدرك عمر بفراسته حاجة الدولة الوليدة اليها وقد لخص على بن أبى طالب رضي الله عنه حياة عمر كلها كمثل أعلى في عبارة بليغة وجهها اليه قائلا (١) .

(انك عففت فعفت رعيتك ، ولو رتعت لرتعت) .

٢) القدرة على تعليم الآخرين :

وعندما يكون القائد الادارى قدوة فانه يكون قد قطع نصف الطريق في سبيل تدريب وتعليم العاملين معه ، ذلك أن **القدوة وضرب المثل** العملى أبلغ من كل الدروس وقد وضع الرسول الكريم تحديدا لهذه القاعدة في ظل الفكر الادارى الاسلامى عندما تحدث عن نفسه (انما بعثت معلما ، انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق) .
ويأتى أبو بكر الصديق رضى الله عنه فى أول يوم من حكمه وفي أول خطاب يوجهه للناس يعلمهم هذه القاعدة بقوله (اذا احسنت

(١) مرجع أسبق (سليمان الطماوى ،عمربن الخطاب واصول السياسة والادارة الحديثة)ص٦٤

فأعينوني ، وان أسأت فقوموني) ويتبعه عمر بن الخطاب رضي الله عنه ليقول نفس المعنى : (انما أنا متبع ولست مبتدع ، فان استقمت فاتبعوني ، وان زغت فقوموني) .

ثم يعلم الصحابة بقوله رضي الله عنه (اني أخاف أن أخطئ فلا يردني أحد منكم تعظيما لي) . (١)

٣) القدرة على الاعتراف بالخطأ :

وتأتي هذه الصفة نتيجة ثقة القائد الاداري بنفسه والاخلاص في العمل فقد تحدث الرسول الكريم صلوات الله عليه وسلامه ليزرع ، هذه الصفة في نفوس الناس وعلى الاخص كل مسئول بقوله (انما أنا بشر أصيب وأخطئ) .

وقد وجه عمر رضي الله عنه كتابا بليغا الى أبي موسى الاشعري يوضح له هذه القاعدة قائلا (لا يمنعك قضاء قضيته بالامس فراجعت فيه نفسك وهديت الى رشدك أن ترجع الى الحق ، فان مراجعة الحق خير لك من التمادي في الباطل) (٢)

---

(١) مرجع أسبق (محمد عطية الابراشي ، روح الاسلام) ص ١٩٥ .
(٢) مرجع سابق (ص ٢٢٠) .

٤) الصـــــدق:

وقد تناولنا هذا الجانب في حديثنا عن العلاقات الانسانية في الاسلام ويشمل الصدق ، ملازمة القول للفعل ، والامانـة في اعطاء البيانـات ونقل المعلومات ، والبعد عن الرياء ، وعدم تشجيع المدح ·
وقد أمرنا سبحانه في قولـه تعالى تحقيقا لهذا الصدق (يا أيهــا الذين آمنوا لـم تقولون مالا تفعلـون ،كبر مقتا عند اللـه أن تقولوا مالا تفعلون)(١)

٥) الرحمـــة:

وترتبط الرحمة بالحزم ، وبقوة الشخصية ، وبالهيبة التى تؤدى الـى احترام القائد الادارى ليس عن خوف بل عن حب لـه وايمان بما يدعو اليه·
والرحمة لا تتناقض مع هذه الصفات بل انها تكملها وتدعمها وتزيـد من توازن شخصيـة القائـد والاطمئنان الى سلامة تقديره للامور·
ويبين اللـه سبحانه وتعالى في كتابـه الكريم كل هذه المعانى فـى ايجاز بليغ · عندما يربط بين نجاح الدعوة الاسلاميـة وتوفر هذه الصفة

---

(١) سورة الصف آيـة: ٢ ، ٣

في الرسول عندما يخاطبه : (فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك) (١) .

٦) النشـــاط:

ويرتبط النشاط بصحة الجسم وسلامة العقل وقد كان دعاء الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم الذى يردده دائما (اللهم انى أعوذ بك من العجز والكسل) .

٧) الايمـــان:

ويشمل الايمان ـ ايمان الشخص بعمله ـ وايمانه بالهدف الذى يسعى من أجل تحقيقه ـ وايمانه بربه عز وجل ـ والايمان بالله يتضمن الجراءة في الحق ، وتحمل المشاق في سبيل تحقيق هدف نبيل والاستقامة ، والطهر ، والتواضع . وكلها صفات لابد أن تتوافر فى أى قائد حتى يمكن الاطمئنان الى نجاحه في عمله .

والقائد الادارى المؤمن يعلم بأن كل ما يفعله يراه الله ، ولذلك فان هذا الشعور يمنعه عن الانحراف ... ويدفعه الى اجادة العمل .

---

(١) سورة آل عمران آية ١٥٩

وأخيرا :

أليس في هذه الصفات الانسانية المتميزة التى جاء بها الفكر الادارى الاسلامى والتى اشترط أن يتصف بها كل من يتولى زمام هذه القيادة مدعاة لاقامة العلاقات الانسانية في المنشأة الادارية التربوية منها أو غير التربوية ؟ .

* * *

ب — علاقة القائد الادارى بالعاملين معه في ظل الفكر الادارى الغربى :

هذا هو المحور الثانى في تقسيمنا للعلاقات الانسانية ،فالقائد الادارى الناجح لايعمل وحده لأنه لا يستطيع أن يصل الى النجاح اعتمادا على جهوده الفردية مهما بلغت هذه الجهود من الضخامة ، ومهما اتصفت من الاخلاق الانسانية • بل ان مقدرة القائد الناجح تقاس بمدى قدرته على تحريك المعاونين له وتوجيههم التوجيه السليم نحو تحقيق الهدف ، ولكى يصل القائد الادارى الى هذه الدرجة فلابد أن يراعى شروطا ومواصفات في العلاقة التى تربط بينه وبين معاونيه ، هذه الشروط احتلت مكانا هاما في الفكر الادارى الغربى فيتجه هذا الفكر الى تقسيمين رئيسين للعلاقات الادارية بين القائد والعاملين معه هما :—

التقسيم الاول : الاسلوب الاوتوقراطى :

ويعتمد على الممارسة الرسمية للسلطة والانفراد بالتخطيط والتنفيذ عن طريق اصدار الاوامر وممارسة أساليب صارمة للرقابة ، وتوقيع العقوبات العنيفة التى لا تأخذ في اعتبارها أى ظروف محيطة بالعمل والتدخل في شئون العاملين وحرمانهم من المشاركة ،ولا يعترف هذا الاسلوب

بأهميــة التأثير في العاملين ومحاولة استمالتهم ، كما لا يمنحهم أى قدر من الثقة ، ويشك دائما في كل تصرفاتهم (١) وكما يعمد هذا الاسلوب في الممارســة على تحقيق نوع من التوازن بين العاملين عن طريق ... تقسيمهــم الى فر قومجموعات متصارعــة ونشر الوشايات والفتن بينهــــم لضمان بقاء هذا الصــــراع .

التقسيم الثانى : الاسلوب الديموقراطــى :

ويعتمد هذا الاسلوب على المشاركة والاقناع والاشراف العام وتجميــــع الجهود ويحسن توجيهها لتحقيق الهدف ويطلب هنا من القـــادة الاداريين بذل كل جهد ممكن لرفع الروح المعنوية للعاملين ويلاحـــظ هنا أن نوع هذه القيادة يعكس المظاهر الاتيــة : (٢)

١) حسن المعاملة ودرجة كبيرة من الثقة بين المروءسين .

٢) استخدام نظم الحوافز الماديــــة والمعنويــــة .

٣) مشاركة المروءسين في تحديد الاهداف وتحسين أساليب العمل .

٤) درجة عالية من التداخل بين الروءساء والافراد والجماعات .

٥) درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعهـــــــــا .

٦) سيادة روح الثقة والتعاون والصداقــة بين المجموعــــة .

---

(١) ابراهيم الغمرى ، الافــراد والسلوك التنظيمى ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٩م الاسكندرية ص ١٥٣

(٢) مرجع سابق ص ١٥٧

ب ـ علاقـة القائد الادارى بالعاملين معه في ظل الفكر الادارى الاسلامى :

اذا تركنا ماجاء بـه الفكر الادارى الغربـى من تحديد شروط ومواصفات العلاقـة التي تربط القائـد الادارى مع العاملين معه ، فاننا نجـــد أن الفكر الادارى الاسلامى قد جاء بأفضل المبادئ الانسانية لتوطيـد العلاقـة الادارية بين القائد الادارى وتابعيه ، وقد انعكست هـــذه المثل الانسانية في ظل الادارة الاسلاميـة السابقة في عصر الرسول صلـى اللـه عليـه وسلم و الخلفاء الراشدين من بعده ، وأقامت العلاقات الانسانيـة المثاليـة في ظل مؤسساتها الاداريـة والتربوية المتعددة ويمكن هنا أن نعدد أهم العناصر والشروط التى دعا اليها الفكـــر الادارى الاسلامى لاقامـة العلاقـة وتوحيدهـا بين القائد ومعاونيـه وهى :

حسن المعاملـة ، وضع الرجـل المناسب في المكان المناسب ، تركيز الاهتمام على رؤوس الموضوعات ، الحوافـــز .

١) حسن المعاملـة :

ويشمل حسن المعاملـة احترام الرأى وتحقيق العدالـة بين العامليـن وعدم التميز بينهـم الا بالعمل وحسن الظن بينهـم وبلغ مـــن

حرص عمر رضى اللـه عنه لتحقيق ذلك أنه لقى رجلا له قضية فسألـه : ما صنعت بقضيتك ؟ قال الرجـل : قضى علي وزيد بكذا ، قال عمـر : لو كنت أنا لقضيت بكـذا ٠ قال الرجـل : فماذا يمنعك وأنت خليفـة خليفـة رسول اللـه والامر كلـه اليك ، فأجاب عمر (لو كنت أرد ك الـى كتاب اللـه وسنة نبيـه صلى اللـه عليـه وسلـم لفعلت ، لكنى أرد ك الى رأيى والرأى مشترك) ٠ (١)

٢) وضع الرجل المناسب في المكان المناسـب:

وهذه القاعدة ترتبط لتحقيق العدالـة بين العاملين كما ترتبط بالحرص على مصلحـة العمل بصرف النظر عن أى اعتبار آخر ، وهذه مسئولية ٠٠ اداريـة عظمى يشير اليها عمر بن الخطاب رضى اللـه عنه في قولـه : (أرأيتم اذا استعملت عليكم خير من أعلـم ثم أمرتـه بالعدل ، أكنـت قضيت بالعدل ؟ قالوا نعـم ، قال : لا حتى أنظر في عمله بما أمرتـه أم لا ؟) ٠ (٢)

---

(١) على الطنطاوى ، ناجى الطنطاوى ، أخبار عمر وعبد الله بن عمر ، دار الفكر ، ١٣٩٢ هـ بيروت ص ٨٥

(٢) مرجـع سابق ص ١٤٤

٣) تركيز الاهتمام على رؤوس الموضوعات:

ذلك أن الاهتمام من القائد الادارى بالتفاصيل سوف يؤدى الى اضاعة الوقت دون تحقيق النتائج المطلوبة ، بل أن هذا الاهتمام سوف يكون على حساب الامور الهامة التي تستحق أكبر قدر من الاهتمام . كذلك فان الاهتمام بالتفاصيل سوف يعتبره المرؤسون تدخلا في اختصاصاتهم وسوف يقلل من شعورهم بالمسئولية ، كما سيحد من طاقاتهم على الابتكار ، ويعد هذا مخالفا لمجال قيام العلاقات الانسانية فى المنشأة الادارية وفي ذلك يقول الرسول الكريم (وإن الله تعالى يحب معالى الامور وأشرافها ويكره سفاسفها)[1] .

٤) اسلوب الحوافز :

تعتبر الحوافز من العوامل الاساسية التى تدفع الانسان بإتقان عمل ما أولتحسين الانتاج واكثاره . وهى من الامور التى تدعم الروابط الانسانية بين القيادة وتابعيها ، ولقد مارس المجتمع الاسلامى هذا النظام في تطبيقاته الادارية واستخدم اسلوب الحوافز الذى تدعو اليه الادارة الغربية وتجعله من الامور الادارية

(١) مرجع أسبق (محمد الغزالى ، خلق المسلم) ص٣٧

الديموقراطية كما سبق .

فنرى تطبيق ذلك فى ادارة الدولة الاسلامية ، فقد خالف عمر بن الخطاب أبا بكر في سياسته للصرف من بيت المال ، فبينما كان أبوبكر يرى التسوية بين المستحقين في بيت المال وكان يعلن فلسفته في ذلك بقوله (انما أسلموا لله ووجب أجرهم عليه ، يوفيهم ذلك فى الاخرة ، وانما هذه الدنيا بلاغ) . أما عمر فقد أعلن رأيه في كلمات قالها : (والله الذى لا اله الا هو ما أحد الا وله في هذا المال حق أعطيه أو أمنعه ، وما أحد أحق به من أحد الا عبد مملوك ، وما أنا فيه الا كأحدكم ، ولكنا على منازلنا من كتاب الله عز وجل وقسمنا من رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فالرجل وبلاؤه فى الاسلام ، والرجل وقدمه في الاسلام ، والرجل وغناؤه في الاسلام .. وهكذا وجه عمر بن الخطاب رضى الله عنه موارد بيت المال لتكون حافزا بدلا من أن تكون صدقة أو معونة .(١)

---

(١) مرجع أسبق (سليمان الطماوى ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة) ص ٤٤٢ .

جـ — علاقة القائد الادارى بالمتعاملين معه والمستفيدين من عمله في ظل الفكر الادارى الغربى :

هذا المحور الثالث للعلاقات الانسانية وهو العلاقة القائمة بين القائد الادارى ومع ما يتعامل معهم ، ذلك أن خدمة الناس هى الهدف النهائى لأى نظام ادارى كان ، فاذا نظرنا لهذه العلاقة فى ظل الفكر الادارى الغربى يتبين لنا أن علاقة القائد الادارى المسئول بالناس لكى تنجح وتؤدى هدفها لابد أن تقوم على أسس هامة حددها علم الادارة الحديث فيما يلى :

١) توطيد العلاقة بالناس •

٢) الاهتمام بفحص الشكاوى •

٣) تحقيق العدالة في المعاملة •

٤) محاربة الانحراف •

٥) تقبل النقد •

* * *

جـ ـ علاقـة القائد الاداري بالمتعاملين معه والمستفيدين من عمله في ظـل الفكر الاداري الاسلامـي :

وبمقارنـة الأسس السابقـة تحت ظل الفكر الاداري الاسلامي وما ينادي بـه لتوطيد العلاقات الانسانيـة بين الناس في مجال الادارة بل في مجالات الحياة كلها نجد أن لكل واحـد من هذه الأسس مكانا بارزا وهامـا فـي ظل الادارة الاسلاميـة سواء كان على مستوى القول أوعلى مستوى الفعل ، وفي السطور التاليـة سوف نحاول أن نلقـى الضوء على تفاصيل موقف الادارة ... الاسلاميـة لكل أساس من الأسس السابقـة لتأكيـد هذه الممارسـات الانسانية العظمـى :

١) توطيد العلاقـة بين النـاس :

يقول اللـه سبحانه وتعالى لنبيـه الكريم صلى اللـه عليه وسلم (ولـو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك) (١) هكذا يضرب اللـه سبحانه وتعالى المثل الاعلى للعلاقـة التي ينبغي أن تربط بين كل مسئول وبين الناس . العلاقـة التي بين القائد الاداري وبين المتعاملين معـه والمستفيدين من عملـه قائمـة على الحب والود والرحمة ، وفي ذلـك

(١) سورة آل عمران آيـة ١٥٩ .

يصدر سبحانه وتعالى أمرا كريما الى رسوله الكريم في هذا السبيل .

(أدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن) (١) .

ومن الممارسات الادارية لتطبيق هذه العلاقة في عصر الدولة الاسلامية السالفة أن عمر بن الخطاب عندما بلغه أن والى الكوفة قد استقر به المقام فيها وبنى قصرا يعزله عن الناس ، أرسل اليه محمد بن مسلمة لتقصى الحقيقة ، وأمره بحرق باب القصر وأعطاه رسالة موجهة الى الوالى ذكر فيها (ولا تجعل على القصر بابا يمنع الناس من دخوله وتنفيهم به عن حقوقهم) (٢) .

وهذا يدلنا أن هذا المسلك من أهم الاساليب التى يجب أن تتبعها القيادة الادارية في توطيد أسس العلاقة الانسانية بين الناس وهو المنهج الذى سارت عليه الادارة الاسلامية في سابق عصرها .

٢) الاهتمام بشكاوى الناس:

وموقف الادارة الاسلامية في هذا الشأن ليس سلبيا بمعنى انتظار ورود الشكاوى ومعالجتها ، بل ان الاسلام يتخذ موقفا ايجابيا بأن

(١) سورة النحل آية : ١٢٥
(٢) مرجع سابق ص ٢٧٨

يطالب من المسئولين أن يبحثوا عن شكاوى الناس بأنفسهم ، فقد يقع الظلم على شخص ولا يشكوا ، وقد يقع الظلم على شخص آخر ولكن لايستطيع أن يصل بصوته الى المسئول الاذارى الاعلى .

ويطبق الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله تعالى عنه مبادى الفكر الاسلامى في البحث عن شكاوى الناس حين يبتكر اسلوبا اداريا عظيما هو (التجسس ليلا) يقول رضى الله عنه دلالة على الاهتمام ... بشكاوى الناس العامة (لئن عشت ان شاء الله لأسيرن في الرعية حولا ، فانى أعلم أن للناس حوائج تقطع دونى ، أما عمالى (المسئولون الاداريون) فانهم لا يرفعونها الى ، واما هم فانهم لا يصلون الى) (١)

وتتجلى هذه الممارسة الانسانية وهى الاهتمام بشكاوى ، والنزول الى أرض الواقع في كافة تنظيمات الادارة الاسلامية في عهودها الزاهرة

٣) تحقيق العدالة في المعاملة :

وهناك الكثير من الممارسات الانسانية والتى تجلت في قيام الادارة ، الاسلامية بتنفيذها وتطبيقها على الواقع ، ولعل في طرحنا لهذه الناحية وشرحها أثناء حديثنا عن اسس العلاقات الانسانية في الاسلام مايكفى .

(١) مرجع أسبق (محمد عطيه الابراشى ، روح الاسلام) ص ٢٢٢

٤) محاربة الانحراف :

هذا الاسلوب الانساني العظيم نستفيده من وحى الفكر الادارى الاسلامى فمحاربة الانحراف تبدأ من النفس وذلك بمنع النفس عن اتباع الهوى والسير وراء الشهوات والمغريات وفي ذلك يضرب لنا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أروع الامثلة حيث يقول :

(لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها) .

ومحاربة الانحراف تتمثل في كل عمليات الادارة الاسلامية والتى منها اسناد المناصب لأصحابها ومستحقيها فلا يسند أى منصب الا في من توفرت فيه شروط الوظيفة وشروط المنصب ، والا فلا .

فان هذا انحراف عن ما يأمرنا به الاسلام ويرشدنا اليه الرسول صلى الله عليه وسلم حيث يقول (من استعمل رجلا على عصابة ، وفيهم من هو أرضى الله منه ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين) (١)

٥) تقبل النقد :

والقدرة على تقبل النقد تعني الثقة بالنفس كما تعني الاخلاص في تحمل مسئولية القيادة الانسانية ... وتعني كذلك استعداد ،

---

(١) الحاكم

القائد الادارى لتطوير نفسه ، وتلافى عيوبه والادارة الاسلامية عامرة بالامثلة الرفيعة على ممارسة النقد من قبل التابعين للقادة الاداريين ، ومن هذه الامثلة أن رجلا قال لعمر بن الخطاب :
(اتق الله ياعمر ، وأكثر عليه ،فقال له قائل : اسكت ...... فقد أكثرت على أمير المؤمنين . فقال عمر رضى الله عنه:
(دعه لا خير فيهم ان لم يقولوها لنا ، ولا خير فينا ان لم نقبل) (١)

* * *

---

(١) مرجع سبق (سليمان الطماوى ،عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة) ص١١٩ .

التنظيم المدرسي في ظل الفكر التربوي الاسلامي

لقد جاءت تربية الانسان في العصر الحاضر بممارسات تربوية وفكر تربوي يبتعد عن القيم الانسانية الاسلامية الصحيحة ، واتخذت أهداف ومناهج ووسائل وطرائق تربوية مستمدة من الفكر التربوي الغربي مما أوى الى بعضهم بأننا لا نملك شيئا في هذا المجال يمكن تطبيقه أو ممارسته وأن العملية التربوية تستمد كافة أصولها وخبراتها وأيضا كافة وسائلها وطرائقها التربوية من أصول غير اسلامية •

ومن هنا سوف تكون معالجتنا لهذا الموضوع في ضوء اجابة الاسئلة التالية :

* كيف يمكن أن تقوم طرائقنا ووسائلنا وأساليبنا المدرسية الحالية في ظل الفكر التربوي الاسلامي ؟؟ •
* وكيف يمكن أن تقوم تنظيماتنا المدرسية الحالية في ظل هذا الفكر ؟؟
* وكيف يمكن أن تطبق المدرسة من خلال تنظيماتها القيم والمبادئ الانسانية التي تحويها العلاقات الانسانية الاسلامية ؟؟ •

ـ ان طرائقنا ووسائلنا وأساليبنا المدرسية الحالية يجب أن تهتم

بمبدأين رئيسيين هما الشمول والاستمراريــــة :

الشمول : الذى يهتم بالمتعلـم من جميع نواحيــه بانماء جسمه على ضـــــوء الأسس الصحيحيــة ، وتزكيــة روحــه وتأديب نفسه على الالتزام .. بالاخلاق القرآنيــة وتنميــة عقلــه ، وذلك بتدريبــه على حســـن التفكير ودقــة الاستنتاج وعمق النقــد الهادف البناء حتى يتســم بالحكمــة في كل ما يصدر عنه من قول أو عمل ، والتعرف على مختلــف ملكاتــه ومهاراتــه ،وحسن توجيهها حتى يتم تنميتها الى أقصـــى طاقاتها ، مما يعينــه على القيام برسالتــه في هذه الحياة وعمرانها .

الاستمرارية : تعنى هنا اتاحــة الفرصــة لكل فرد في التزود من المعرفـــة باستمرار وبغير قيود سواء ظل خاضعا للنظام التربوى القائم أو تخــرج منــه وابقاءه دائما على وعى دائــم بالتطورات الجديدة في نظـــام التعليم وفي ميدان البحوث التربوية .(١) وأن تهتم هذه الطرائـــق والوسائل والأساليب المدرسية بعدم الفصل بين المعارف وبالتالـــى

---

(١) زغلول راغب النجار ، أزمة التعليم المعاصر ،مكتبة الفلاح ، ١٩٨٠م الكويت ، ص ١٤٨ .

عدم تقسيم التربية الى دينية ودنيوية ، هذا الفصل المتأثر بالنظم التربوية العلمانية ، وأن تهتم أيضا بتأصيل وتوثيق عرى دوائر المعرفة الثلاث ، وهى دائرة العلوم الطبيعية ودائرة العلوم العقلية ودائرة العلوم الدينية بحيث تؤكد بعضها ، ولا تتعارض فيما بينها على عكس ما يجده الفكر التربوى الغربى من تقديس العلوم الطبيعية ومناهجها العلمية .(١)

هل جعلت طرائقنا ووسائلنا وأساليبنا المدرسية الحالية المحور الحقيقى للعملية التربوية ، الانسان بوصفه خليفة الله فى الارض والكائن الحى العامل المختار المكلف ، صاحب الملكات والمواهب والذي سخر الله تعالى له الكون كله بتربيته أولا نحو الحياة الفضلى وتحقيق انسانيته ، وثانيا حمايته من الشرور والاخطار المتعددة الناجمة عن النفس الأمارة بالسوء وحمايته من الفساد الاخلاقى والاجتماعى المحيط به ، فالتربية هنا عملية ذات وجهين فهى من جهة عملية بناء وتنمية ، ومن الجهة الاخرى عملية وقاية واصلاح .(٢) والانسان هنا مقصود بطرفيه فى العملية التربوية المربى والمتربى .

---

(١) مرجع أسبق (محمود سلطان ، مفاهيم تربوية في الاسلام) ص١١٣

(٢) محمد فاضل الجمالى ، نحو تربية مؤمنة ، الشركة التونسية للتوزيع ١٩٧٧م تونس ص٤٠

وهل استفادت طرائقنا ووسائلنا وأساليبنا المدرسية الحالية من مختلف التجارب الانسانية والخبرات التربوية ومن أحدث وسائل التقنية العصرية من آلات التصوير الحديثة والشرائح والوسائل المعينة ، ومن كاميرات التسجيل الاذاعى والتلفزيونى والسينمائى ومن شبكات التوثيق واستعمال اجهزة الرصد والقياس والاستنساخ ، والتبليغ ومن كافة أنواع الأجهزة الحديثة لعمل الدراسات الحلقية والميدانية ؟ ؟

وهل قامت تنظيماتنا المدرسية الحالية فى ظل الفكر التربوى الاسلامى ؟ وكيف تطبق المدرسة من خلال تنظيماتها الحالية القيم والمبادئ الانسانية التى تحويها العلاقات الانسانية الاسلامية ؟؟ •

ان من أهم التنظيمات المدرسية الحالية والمأخوذة من الفكر التربوى الغربى والتى سبق أن أشرنا اليها مايلى :

١) <u>المجالس المدرسية :</u>

مثل مجلس ادارة المدرسة ومجلس أساتذة المادة ، ومجلس الانشطة ومجلس الآباء والمعلمين •

٢) جمعيات النشاط المدرسى :

وتمثل كافة أنواع النشاط الثقافى والعلمى ، والاجتماعى والفنى والرياضى .

ان كثيرا من المبادئ الانسانية والقيم التى جاء بها الفكر الاسلامى يمكن تطبيقها وممارستها في ضوء هذه التنظيمات ،فنجد أن مبدأ الشورى الاسلامى يمكن ممارسته في ظل هذه التنظيمات المدرسية والمشار اليها بالمجالس المدرسية وجمعيات النشاط المدرسى وذلك لأنهما تنظيمين فيهما شبكة كبيرة من العلاقات المدرسية .

فالشورى في ظل الفكر التربوى الاسلامى اطار رفيع لعلاقات انسانية سوية بحيث تشيع روح الود والألفة والمحبة والزمالة بين أعضاء هيئة المدرسة وتوثق عرى المعرفة والتفاهم بينهم للبحث عن الأصلح .

والشورى على المستوى التربوى مظهر من مظاهر الاحترام بين التلاميذ وبين أساتذتهم ومديرهم ومظهر من مظاهر حرية الرأى ، والكلمة وبناء الشخصية الانسانية على التفكير والابداع والنقد والمشاركة .

ان هذه التنظيمات المدرسية على اختلاف أنواعها لا تستطيع أن تؤدى دورها وأن تحقق الغاية المرجوة منها الا اذا التزمت بهذا المبدأ " الشورى " فهو يهيء كل فرد من أفراد تلك المجالس المدرسية الى القيام بدوره المكلف به وهو مقتنع به وراغب فيه مما ينعكس على العملية التربوية بأسمى النتائج .

و الفرق كبير بين تطبيق الديمقراطية التى ينادى بها الفكر التربوى الغربى وبين تطبيق مبدأ الشورى الاسلامى تطبيقا عمليا في هذه التنظيمات المدرسية ، نجد أن الشورى تعتمد في تطبيقها وتنفيذها على مبادئ .. الشريعة الاسلامية تستلهم منها دعائمها وأساليبها وطرائقها .. فتمتاز بالربط بين هذه المبادئ الاسلامية وبين الفطرة الانسانية ، وبين الفكر ، والوجدان من جهة ، وشئون الحياة وأوضاعها من جهة اخرى ، بينما — الديمقراطية تعتمد على مبادئ وقوانين وضعها الانسان لنفسه مستمدة من فلسفات ومذاهب متعددة ، هذه القوانين والمبادئ التى وضعها الانسان هى وحدها الضمان لقيام العدل والتعاون والاحترام والتقدير في ظل هذا التنظيم المدرسى ، والفرد داخل هذا التنظيم يعامل زميله في العمل على ضوء ما تنص به اللائحة أو القانون ، وفي حدود ما يؤمر به القرار .

أما مبدأ الشورى الاسلامي فانه يضيف الى ذلك اثارة الضمير الانساني ، وتوجيه العواطف والوجدان واحياء الشعور بالواجب والمسئولية من الانسان نحو أخيه الانسان، مستشعرا في ذلك الخشية المستمرة من الله سبحانه وتعالى .

ان المنادين بضرورة قيام العلاقات الانسانية الاسلامية في التنظيم المدرسي يخطئون في استعمال المصطلحات الغربية للدلالة على فكرتهم فنلاحظ فيما يكتبه بعض الكتاب المعاصرين تأكيدهم بأن العلاقات الانسانية في الادارة تدعو الى الديمقراطية .

ان هذه المحاولات في البحث عن مصطلحات معينة تصلح للعلاقات الانسانية الاسلامية يكمن فيها الخطأ الكبير .

يقول في ذلك أحد المفكرين الاسلاميين (ان علينا أن نذكر دائما أن الشخص الاوربي أو الامريكي حينما يتحدث عن الديمقراطية مثلا فانه يستخدم هذا المصطلح وفي ذهنه أحداث الغرب التي صنعها في حاضره وماضيه كله ، وكل التصورات لما حصل في الماضي وما قد يحدث في المستقبل وعند بحثنا لمعنى هذا المصطلح نجده بالمعنى الذى أعطته الثورة الفرنسية الدلالة على مبدأ المساواة في الحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية لجميع

المواطنين ويشمل مضمونه الواسع " حق الشعب المطلق في أن يشرع لجميع الامور العامة) • (١)

ويظهر لنا وجهة الاختلاف بين مبدأ الشورى ومبدأ الديمقراطية هنا أن مفهوم الديمقراطية يقوم على صفة السيادة المطلقة لارادة الشعب في وضع القوانين وصفة السيادة المطلقة للمجموعة داخل التنظيم المدرسى لتنفيذ هذه القوانين ، هذه السيادة التى تشكل جزءا هاما وجوهريا لمفهوم الديمقراطية في الفكر التربوى الغربى •

اما اذا نظرنا الى مبدأ الشورى الاسلامى نرى أن الجماعة المدرسية في تقريرها للامور الادارية والتربوية وكافة المناشط الاجتماعية لابد لها أن تخضع هذا كله لتوجيهات الشريعة الاسلامية التى نص عليها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة •

ومن هنا ندعو الى عدم استعمال كلمة الديمقراطية مرادفة لكلمة الشورى كما يظهر هذا في غالبية تنظيماتنا المدرسية الحاضرة للاسباب ، السابقة بالاضافة الى أن العلاقات الانسانية في الفكر الادارى الاسلامى

---

(١) محمد أسد ، منهاج الاسلام في الحكم ، دار العلم للملايين ١٩٧٥م بيروت ، ص ٤٦ •

لها كيانها الخاص والمتميز في نظامها ، وخاصائصها ، وأسسها ، وأساليب تطبيقهـا ولا يجوز أن تنسب لغير اصولها وروحها •

واستخدام التعبيرات والمصطلحات التى جاء بها الفكر الادارى الاسلامى ضرورة واجبـة وحتمية ، فبدلا من أن تقول :

التنظيـم المدرسى القائم على الديمقراطيـــة •

نستطيع أن نقـــول :

التنظيم المدرسى القائـم على الشـــورى •

تأكيدا لما جاءت بـه ألفاظ القرآن الكريم (١) وتأصيلا لألفاظ لغتنـــا العربيـة بدلا من ضياع الكثير من ألفاظها •

ونتساءل الآن كيف نستطيع تطبيق هذا المبدأ العظيم فى البيئـــة المدرسية ؟ •

نقول أن المدرسـة هى بيئـة تربوية ••• وهى المؤسسـة التى يحقـق فيها المجتمع مبدأ الشورى ويعمل لتوضيـح معناه ، ولما كانت العلاقات الانسانية بين الادارة والمدرسـة ، وبين الطالب والمدرسـة ، وبين المدرسة والمجتمـع تتكيف بالمبادئ التى تسود هذه العلاقـات فان الحاجـة واضحة الى ضرورة ،

---

(١) مثل قولـه تعالى (وأمرهـم شورى بينهم) سورة الشورى آية ٣٥

توافر مبدأ الشورى في الادارة المدرسية وليس علينا تحقيق هذا المبدأ فحسب بل أن نخلق البيئة الصالحة لتحقيق ذلك عن طريق الامور التالية :

١) أن نفتح المجال أمام الطالب لكي يشارك في وضع الاهداف المشتركة للنشاط الذي يؤديه بالتعاون مع غيره في سبيل مصلحة الجماعة •

٢) أن يتمثل المعلمون بأحسن التقاليد وقواعد السلوك الاسلامية في تعاملهم مع طلابهم ، وفي علمهم مع المعلمين الآخرين وفي كافة تصرفاتهم في شئون حياتهم العامة •

٣) توفير الفرص للطالب لاتخاذ القرار في حل المشكلات وأن يتدرب كل طالب على المناقشة الحرة واحترام آراء الغير مع نقدها وبيان محاسنها ومعانيها •

٤) أن يتدرب الطالب على عملية النقد الذاتي خلال سير العمل حتى يستطيع أن يتعرف على أخطائه وسلبياته ومن ثم معرفة سلبيات ، الآخرين والمشاركة بالآراء السليمة والناجحة •

٥) أن تكون كافة قراراتنا تربوية منبعها الشورى والتفاهم والعمل على حل مشاكلنا التعليمية والشخصية والاجتماعية في ضوء هذا المفهوم

٦) أن تعمل المدرسة على ربط المنزل بها ، بل بالبيئة عامة والعمل على استشارة أولياء أمور الطلاب ومشاركتهم بعقد مجلس الآباء ... والمعلمين وأخذ آرائهم لتحسين العملية التربوية •

٧) أن نقوى قاعدة الاتصال من أسفل الى أعلى وهو على سبيل المثال اتصال المعلم بمدير المدرسة ، ومن ثم بمدير التعليم حتى نستطيع أن نشرك المعلم في القرار الادارى وأن نشعره بدوره الحيوى في انجاز الهدف وأن كل الآراء والمقترحات والشكاوى التى وصلت من القاعدة قد أخذت بعين الاعتبار •

٨) أن نغرس هذا المبدأ الاسلامى العظيم " الشورى " في نفوس ناشئينا عن طريق تضمينه في خبرات المنهج المقرر بالقصص الاسلامية الرائعة والتطبيقات العملية الجيدة •

* * *

وأخـــيرا :

هـذا هو الفكر الادارى الاسلامى الذى رأينا فيـه أحدث نظريـات الثورة الاداريـة الحديثـة ، وعلى رأسها نظريـة :

العلاقـات الانسانية ، وهذا يجعلنا نحن المسلمين عامة وكقادة اداريين خاصـة أن نتمثـل بكل الصفـات الانسانيـة التي جاءت بها العلاقـات الانسانيـة في الاسـلام ، وأن نجعل أنفسنا جديرين ومهيئين لتطبيـق ماجاءت بـه من مبادى انسانيـة في الادارة ، وفي التربية ، تطبيقا علـى أرض الواقـع .

والله ولى التوفيـق والســداد ،،،

المصادر والمراجع

المــــراجـــع

* ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينه أحمد أبوالحسن :

الأصول الادارية للتربية ـ ط ١ ـ القاهرة ـ
دار المعارف ـ ١٩٨٠ م .

* ابراهيم الغمـــرى :

الأفراد والسلوك التنظيمى ـ الاسكندرية ـ دار ،
الجامعات المصرية ١٩٧٩م .

* أبو الحسن على بن محمد الماوردى :

الاحكام السلطانية والولايات الدينية ـ ط ٣ ـ
القاهرة ـ شركة مصطفي البابي الحلبى ـ ١٣٩٣هـ
ـ ١٩٧٣ م .

* أحمد أميـــــــن :

ضحى الاسلام ـ ج ٢ ـ القاهرة ـ دار احيـــاء
الكتب العربية ـ ١٩٦٢ .

* أحمد حافظ نجـــم :

مبادىء علـم الادارة العامة ـ دار الفكر العربى ـ
١٩٧٩ م .

* أحمد رشـيد :

نظرية الادارة العامة ـ ط (٥) ـ جدة ـ دار الشروق ـ ١٣٩٨ هـ ـ ١٩٧٨م٠

* أحمد الشرباصـي :

أخلاق القرآن ـ ط (١) ـ بيروت ـ دار الرائـد العربـي ـ ١٩٧١ م ٠

* أحمد الصبـاب:

مبادى الادارة ـ ط (١) ـ جدة ـ دار عكاظ ١٩٨٠م

* أحمد فؤاد الأهوانـي :

التربية الاسلامية ـ القاهرة ـ دار المعارف ـ ١٩٦٧م

* أحمد كمال احمـد :

العلاقات الاجتماعية (مذكرات) جامعة الملك عبد العزيز بجدة ـ المستوى الثالث عام ٩٦/ ٩٧ هـ

* أحمد محمد الحوفـي :

من أخلاق النبى ـ القاهرة ـ دار نهضة مصـر للطباعة والنشـر ١٩٧٩ م٠

* أنور الجنـــــــدى :

مقدمات المناهج ـ القاهرة ـ دار الاعتصام ١٩٧٧ م

* أردواى تيـــــــــد :

الادارة هدفها وانجازها ـ ترجمة على كامل بدران مراجعة محمد توفيق رمزى ـ القاهرة ـ مؤسســة فرانكلين للطباعة والنشر ١٩٦٥ م.

* تقي الدين بن تيميـــة :

السياسة الشرعية في اصلاح الراعى والرعية ـ ط (٤) ـ القاهرة ـ دار الكتاب العربى بمصر ١٩٦٩

* حسن خالــــــد :

الوجهة الاجتماعية في رسالة المسجد ـ بحوث مؤتمر رسالة المسجد ـ رابطة العالم الاسلامى من ١٥ رمضان الى ٢٠ رمضان ١٣٩٥ هـ .

* حسن مصطفــــــى :

ووهيب ابراهيم سمعان ـ ومحمد محمد عاشــور ورياض معوض ـ اتجاهات جديدة في الادارة ـ المدرسية ط (٣) القاهرة ـ مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٧ م.

* حمدى أمين عبد الهادى:

الفكر الادارى الاسلامى والمقارن ـ ط (٢) القاهرة
دار الفكر العربى ١٩٧٥ م.

* زغلول راغب النجار :

أزمة التعليم المعاصر (نظرة اسلامية) ط (١) ـ
الكويت ـ مكتبة الفلاح ـ ١٤٠٠ هـ ـ ١٩٨٠ م.

* زكى محمود هاشم :

الجوانب السلوكية في الادارة ـ ط (٢) الكويت ـ
وكالة المطبوعات ١٣٩٨هـ ـ ١٩٧٨م.

* سليمان محمد الطماوى :

عمر بن الخطاب وأصول السياسة والادارة الحديثة
دراسة مقارنة ط (٢) القاهرة ـ دار الفكر العربى
١٩٨٠ م.

* سيد سابق:

الاسلام منهج حياة ـ مقالة في نشرة التوعية الاسلامية
العددان ٤ ـ ٥ ـ ١٣٩٥ هـ.

* سيد عبد الحميد مرسى :

العلاقات الانسانية في الادارة (مذكرات) جامعة
الملك عبد العزيز بمكة المكرمة لعام ٩٨ ـ ١٣٩٩ هـ

* سيد قطـــــــب :

خصائص التصور الاسلامي ومقوماته ـ ط(٦) ـ
بيروت والقاهرة ـ دار الشروق ـ ١٣٩٩ ـ ١٩٧٩

* سيد قطـــــــب :

العدالـــة الاجتماعيـــة في الاســـلام ـ
بيروت والقاهرة ـ دار الشروق ١٣٩٤ هـ ١٩٧٤م

* صالح شبكشـــــى :

العلاقات الانسانية في الادارة ـ القاهرة ـ دار
الفكر العربـي ـ بدون تاريـخ •

* صلاح الدين المنجـــد :

المجتمع الاسلامي في ظل العدالةـ ط(١) ـ
بيروت ـ دار الكتاب الجديد ـ ١٩٦٩ م•

* صلاح الشنوانـــــى :

ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ـ الاسكندريـة
دار الجامعات المصريـة ١٩٧٦ م•

* عبد الحي الكتانـــــى :

نظام الحكومة النبوية المسمى بالتراتيب الاداريـة
المجلد الاول والثاني ـ بيروت ـ دار احياء التراث
العربى ـ بدون تاريـــخ •

* عبد الرحمن حبنكه الميدانى :

الأخلاق الاسلامية وفلسفتها ـ ج (١، ٢) ـ ط (١) دمشق وبيروت ـ دار القلم ١٣٩٩ ـ ١٩٧٩

* عبد الرحمن النحـــلاوى :

أصول التربية الاسلامية وأساليبها ـ ط (١) دمشق دار الفكر ـ ١٣٩٩ هـ ١٩٧٩ م.

* عبد الغنى عبـــود :

في التربية الاسلامية ـ ط (١) القاهرة ـ دار الفكر العربى ١٣٩٧هـ ـ ١٩٧٧ م.

* عبد الكريم درويش، ليلى تكـــلا :

أصول الادارة العامة ـ ط (٤) القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٧ م.

* عبد الكريم عثمـــان :

معالم الثقافة الاسلامية ـ ط (٢) الرياض ـ مؤسسة الانوار للنشر والتوزيع ١٣٩٠هـ ـ ١٩٧١ م.

* عبد الله محمد خـــوج :

مسئولية المعلم ـ ماذا ينبغى أن نتوقع من معلمنا بحث نشر في مجلة كلية التربية بمكة المكرمة العدد السادس محرم ١٤٠١هـ نوفمبر ١٩٨٠ م.

* علی السلمـــــــــى :

السلوك الانسانى في الادارة ـ ط (٢) القاهــرة دار المعارف ـ ١٩٧٣ م ٠

* على الطنطاوى ـ ناجى الطنطاوى :

أخبار عمر وأخبار عبد الله بن عمر ـ ط (٣) ـ بيروت ـ دار الفكر ١٣٩٢ هـ ١٩٧٢م٠

* عمر شريـــــــــف :

في نظام الحكم والادارة في الدولة الاسلامية ـ دراسة مقارنة ـ القاهرة ـ معهد الدراسات الاسلاميـة ١٣٩٩هـ ١٩٧٩م٠

* عمر الشيبانـــــــى :

فلسفة التربيــة الاسلامية ـ ط(١) ليبيا ـ الشركة العالمية للنشر ١٩٧٥ م٠

* فريد راغب النجـــار :

نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير الادارى ، وتحسين الاداء ـ الكويت وكالة المطبوعات ١٩٧٨م

* محمد أبو زهـــــرة :

العلاقات الدولية في الاسلام ـ القاهرة ـ دار الفكر العربى ١٩٧٨م٠

* محمد أبو زهـــرة :

في المجتمع الاسلامى ـ القاهرة ـ دار الفكر العربى ١٩٧٨ م .

* محمد أســـــد :

منهاج الاسلام في الحكم ـ بيروت ـ دار العلم للملايين ١٩٧٥ م.

* محمد رأفت عثمـــان:

الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الاسلام ط (٢) القاهرة ـ الناشر مطبعة السعادة ـ ١٣٩٥ هـ ١٩٧٥ م.

* محمد سعيد عبد الفتاح :

الادارة العامة ـ الاسكندرية ـ المكتب المصرى ، الحديث للطباعة والنشر ١٩٧١ م.

* محمد سليمان شمـــلان :

ومحمد محمود رضوان ، ومحمد مصطفى زيدان ، وأحمد محمد قاسم ـ الادارة المدرسية والاشراف الفنى ـ القاهرة ـ مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٩م .

* محمد الصادق عفيفـــــى :

المجتمع الاسلا مي وأصول الحكم ـ ط(١) القاهرة
دار الاعتصام ١٤٠٠ هـ ١٩٨٠ م٠

* محمد عطيه الابراشـــــى :

التربية الاسلامية وفلسفتها ـ ط(٣) القاهـــــرة
دار احياء الكتب العربية ـ ١٣٩٥ هـ ١٩٧٥ م٠

* محمد عطيه الابراشـــــى :

روح الاسلام ـ ط (٢) القاهرة ـ دار احياء الكتب
العربيــة ـ ١٣٨٩ هـ ١٩٦٩م٠

* محمد الغزالـــــــــى :

خلق المسلم ـ ط (٨) القاهرة ـ دار الكتـــــب
الحديثـة ـ ١٣٩٤ ـ ١٩٧٤ م٠

* محمد فاضل الجمالـــــى :

نحو تربية مؤمنة ـ تونس ـ الشركة التونسية للتوزيـــع
١٩٧٧ م٠

* محمد قطـــــــــب :

منهج التربية الاسلامية ـ ط(٢) دمشق ـ دار دمشق
للطباعة والنشر والتو زيع ـ بدون تاريخ ٠

* محمد المبـــــارك :

نظام الاسلام في الحكم والدولة ـ بيروت ـ دار الفكر ١٤٠٠ هـ ـ ١٩٨٠ م.

* محمد المدنـــــى :

المجتمع الاسلامى ـ القاهرة ـ المجلس الاعلـــى للشئون الاسلامية ـ ١٩٧٣ م.

* محمد مصطفى زيدان :

عوامل الكفاية الانتاجية في التربية ـ ط(١) جـدة دار الشروق ـ بدون تاريـخ.

* محمد منير مرســـى :

الادارة التعليـمية أصولها وتطبيقاتها ـ ط(٢)، القاهرة عالم الكتب ١٩٧٧ م.

* محمد منير مرســـى :

التربية الاسلاميـــة أصولها وتطورها في البلاد العربية. ط(١) القاهرة عالم الكتب ١٩٧٧ م.

* محمود السيد سلطـــان :

الاهداف التربوية في اطار النظرية التربوية في الاسلام ط (١) القاهرة ـ دار الحسام ـ ١٤٠٠/١٤٠١ هـ ١٩٨٠ / ١٩٨١ م.

* محمود السيد سلطـــــان :

بحوث في التربية الاسلاميـة ـ القاهرة ـ دار المعارف ـ ١٩٧٩ م٠

* محمود السيد سلطـــــان:

قضايا في الفكر التربوى الاسلا مى ط (١) القاهرة دار الحسام ١٤٠٠/١٤٠١ ـ ١٩٨٠/١٩٨١م

* محمود السيد سلطـــــان :

مفاهيم تربوية في الاسلام ـ الكويت ـ موءسســـــة الوحدة للنشـر والتوزيع ـ ١٩٧٧ م٠

* محمود السيد سلطـــــان :

النظرية التربوية في الاسلام ـ بحوث ندوة خبراء أسس التربية الاسلامية ـ مكة المكرمة من ١١ جمادى الثانى الى ١٦ جمادى الثانى عام ١٤٠٠ هـ ٠

* محمود حلمـــــــى :

نظام الجكم الاسلا مى مقارنا بالنظم المعاصـــرة ط (٦) القاهرة كلية الشريعة والقانون ١٤٠١ هـ ١٩٨١ م٠

* مختـــار حمـزة :

ورسميـة على خليـل ـ السلوك الاداري ـ ط (١)
جدة ـ دار المجمع العلمي ١٣٩٨ هـ ١٩٧٨م.

* مصطفي عبد الواحـد :

المجتمع الاسلامي ،أهدافه ، ودعائمه ، أوضاعه،
وخصائصه ـ ط (٢) بيروت ـ دار الجيل ١٣٩٤
١٩٧٤ م.

* منصور حسين ـ محمد مصطفى زيدان :

سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفنى التربوى
القاهرة ـ مكتبة غريب ١٩٧٦م.

* منير سرحـان :

فى اجتماعيات التربية ـ ط (٢) القاهرة
مكتبة الانجلو المصرية ـ ١٩٧٨م.

* نبيل السمالوطـي :

التنظيم المدرسي والتحديث التربوى ـ دراسة فى
اجتماعيات التربية الاسلامية ط(١) جدة ـ دار ،
الشروق ـ ١٤٠٠ هـ ـ ١٩٨٠ م.